

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MÔNICA MONTEIRO KOTZIAS

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA
ABERTURA DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS, ACESSÓRIOS E
VESTUÁRIOS RELACIONADA AO SURFE FEMININO NA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS

2007

MÔNICA MONTEIRO KOTZIAS

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA
ABERTURA DE UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS, ACESSÓRIOS E
VESTUÁRIOS RELACIONADA AO SURFE FEMININO NA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS**

*Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado
à disciplina estágio supervisionado – CAD 5236
como requisito parcial para obtenção do grau
de bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.*

Área de concentração: Administração Geral

Professor Orientador: Pedro Moreira Filho

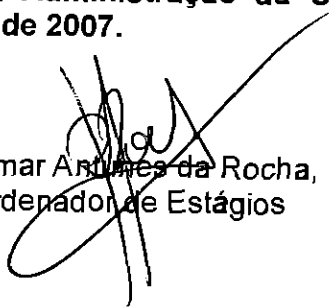
FLORIANÓPOLIS

2007

MÔNICA MONTEIRO KOTZIAS

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE
UMA EMPRESA DE EQUIPAMENTOS, ACESSÓRIOS E VESTUÁRIOS
RELACIONADA AO SURFE FEMININO NA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS**

**Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e
aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do
Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, em 09 de julho de 2007.**



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Pedro Moreira Filho, mestre
Orientador(a)



Alex Onaeli Moreira Fabrin, mestre
Membro



Ivoneti da Silva Ramos, mestre
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e principalmente ao meu pai, pessoa que me fez quem eu sou, me ensinou melhores e maiores valores da vida, me apoiou em todos os momentos, me proporcionou lembranças maravilhosas.

Agradeço a Deus a filha maravilhosa que tenho, que me dá forças pra lutar, seguir em frente e buscar o melhor caminho.

Agradeço a minha mãe, por gerar minha vida e por me ajudar sempre que preciso.

Agradeço ao shaper Rodrigo Alvarenga, por ter paciência e dedicação em ajudar neste difícil trabalho, com todo seu conhecimento adquirido em anos de experiência no ramo.

Agradeço ao professor Pedro Moreira Filho, por acreditar e me ajudar na conclusão deste trabalho, e através de suas exigências consegui aprender e aperfeiçoar este trabalho.

Agradeço, também, ao amigo Paulo Antunes Grijó, que se dispôs a ajudar-me, sem ao menos me conhecer, qualidade rara nos dias de hoje.

E ao professor Carlos Mussi e professor Eduardo Hübler, por terem me ajudado de alguma forma.

Muito obrigada a todos!!

**"É melhor tentar e falhar, que
preocupar-se e ver a vida
passar. É melhor tentar ainda
em vão, que sentar-se fazendo
nada até o final. Eu prefiro na
chuva caminhar, que em dias
tristes em casa me esconder.
Prefiro ser feliz, embora louco,
que em conformidade, viver." -
Martin Luther King**

RESUMO

KOTZIAS, Mônica Monteiro. Estudo De Viabilidade Econômico-Financeira Para Abertura De Uma Empresa De Equipamentos, Acessórios E Vestuários Relacionada Ao Surfe Feminino Na Cidade De Florianópolis. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem como objetivo verificar a viabilidade econômico-financeira para implantação de uma marca direcionada ao público feminino ligado ao surfe, em Florianópolis – Santa Catarina. Inicia-se com breve narração da história do esporte desde seu surgimento na Polinésia e como chegou ao Brasil. Mostra a evolução com o passar dos anos até os dias atuais do mercado em potencial a ser explorado. O objetivo principal do trabalho foi a elaboração de um Plano de Negócio que aborda os aspectos administrativos e organizacionais, o plano de marketing e com ênfase no plano financeiro, verificando a viabilidade econômico-financeira do empreendimento. A natureza da pesquisa é conclusiva descritiva, e os principais meios de pesquisa foram as pesquisas bibliográficas, em livros e na internet. O resultado foi a apresentação do plano de negócio que concluiu-se viável e lucrativo.

Palavras-chave: plano de negócio, surfe, mulheres.

SUMÁRIO

SUMÁRIO 5

1 INTRODUÇÃO 7

1.1 Tema problema 9

1.2 Justificativa 9

1.3 Relevância 10

2 OBJETIVOS 11

2.1 Objetivo geral 11

2.2 Objetivos específicos 11

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 12

3.1 História do surfe mundial 12

3.2 História Do Surfe No Brasil 15

3.3 Surgimento do profissionalismo no surfe 17

3.3.1 Campeonatos profissionais no Brasil 17

3.4 Surfe em Santa Catarina 19

3.5 História do surfe feminino 20

3.6 Mercado 22

3.7 Plano De Negócio 23

3.7.1 Descrição da empresa 24

3.7.2 Aspectos administrativos 25

3.7.3 Aspectos jurídicos e legais 26

3.7 Plano de Marketing 29

3.8.1 Mercado de atuação 31

3.8.2 Mercado concorrente 32

3.8.3 Mercado consumidor 34

3.8.4 Mercado Fornecedor 35

3.8 Plano Financeiro 37

3.9.1 Investimento Inicial 38

3.9.2 Formação de Preço de venda 38

3.9.3 Custos 39

3.9.4 Capital de Giro 40

3.9.5 Fluxo de Caixa 40

3.9.6 Ponto de equilíbrio 41

3.9.7 Prazo de payback 42

3.9.8 DRE – Demonstração do Resultado do Exercício 43

4 METODOLOGIA 46

4.1 Natureza da Pesquisa 46

4.1 Limitações 48

5 PLANO DE NEGÓCIO 49

5.1 Descrição Da Empresa 49

5.2 Aspectos Administrativos 51

5.2.1 Estrutura Organizacional 51

5.3 Aspectos jurídicos e legais 53

5.3.1 Tipo de sociedade 53

5.3.2 Caracterização da empresa 54

5.3.3 Etapas para formalizar registro e funcionamento da empresa 54

5.3.4 Legislação para o funcionamento 55

5.4 Fornecedores e terceiros 56

5.4.1	Fornecedores de matéria-prima para fabricação de prancha	56
5.4.2	Fornecedores de serviço/ Fações	60
6	PLANO DE MARKETING	63
6.1.1	Produto (posicionamento)	63
6.1.2	Preço	64
6.1.3	Praça	64
6.1.4	Promoção	65
6.2	Mercado de Atuação	65
6.3	Mercado concorrente	66
6.4	Mercado consumidor	66
6.5	Mercado Fornecedor	67
7	PLANO FINANCEIRO	68
7.1	Financiamentos	68
7.2	Investimento Inicial	68
7.3	Estrutura de custos	71
7.3.1	Depreciação	71
7.3.2	Custo dos Produtos Vendidos	74
7.3.3	Composição das receitas operacionais	77
7.4	Ponto de Equilíbrio	80
7.5	Remuneração do capital	82
7.5.1	Prazo <i>payback</i>	82
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
9	REFERÊNCIAS	85
	ANEXOS	88

1 INTRODUÇÃO

O surfe é muito mais que um esporte, pois carrega toda uma indústria composta por fábricas, mídia especializada, lojas de varejo, moda, escola, empresas de lazer, turismo e outras atividades que estão vinculadas direta ou indiretamente.

O Brasil é o 3º país com maior número de praticantes, perdendo por pouco para os EUA e Austrália. Cunha (2002) afirma que o Brasil possui cerca de 2,4 milhões de praticantes de surfe; movimenta anualmente 2,5 bilhões de reais, com crescimento de 10% ao ano desde 2000; emprega 140 mil pessoas e possui 15% do mercado mundial do segmento.

No circuito mundial de surfe do ano de 2007, a América do Sul contará com 12 etapas, sendo que 10 ocorrerão no Brasil e o estado de Santa Catarina é o que contará com o maior número de etapas, seguido pelos estados da Bahia e São Paulo.

Florianópolis é uma das melhores cidades do Brasil para a prática do surfe, devido às excelentes condições das ondas em suas praias, atraindo pessoas de todas as idades, principalmente jovens, sendo considerada a nova capital do surfe brasileiro.

A cidade de Florianópolis possui cerca de 42 praias, sendo que 19 delas são consideradas apropriadas para a prática do surfe. E é na cidade onde acontecem algumas das etapas mais importantes dos circuitos da primeira e segunda divisão, que definem a elite do surfe mundial.

Para Martins (1995), o surfe já faz parte da cultura e da história de Florianópolis, tanto quanto as rendeiras da Lagoa da Conceição ou a Velha Figueira da Praça XV de Novembro. Os empresários acreditam no importante valor econômico do surfe para a Ilha e o governo caracteriza o surfe como identidade da população florianopolitana.

Fatos como estes indicam a região como sendo uma área estratégica para o negócio. O esporte possui seu público praticante fiel que utiliza equipamentos, acessórios e artigos de vestuário ligados à modalidade. Além dos praticantes, Florianópolis está repleta de admiradores ou simpatizantes do esporte que tem sua imagem associada à praia, jovialidade, natureza e saúde.

A proposta deste estudo é apresentar a viabilidade da criação de uma marca que visa atuar no mercado do surfe feminino, supondo-se que a fatia direcionada ao público feminino é uma ótima opção por ser ainda pouco explorada e apresentar altas taxas de crescimento. A oportunidade de trabalhar neste segmento pode ser facilmente percebida no local do estudo, visto que Florianópolis apresenta um forte potencial de mercado para o consumo de artigos que estão relacionados com a prática esportiva do surfe, conforme a abordagem anterior.

A pesquisa foi realizada na cidade de Florianópolis no estado de Santa Catarina buscando verificar a viabilidade econômico-financeira de abertura de uma empresa, representada por uma marca, que possa vir a se tornar uma referência, na produção e comercialização de pranchas de surfe e outros equipamentos para prática deste esporte, acessórios e confecção de artigos do vestuário.

O trabalho apresentado consta de um plano de negócio abordando as diversas variáveis que envolvem o empreendimento, são elas: aspectos financeiros, jurídico-legais e administrativos, bem como levantamento de fornecedores de matéria-prima, concorrência e distribuição, de modo a possibilitar aos agentes externos e/ou leitores no entendimento do mercado e as possibilidades que o cercam.

1.1 Tema problema

O presente estudo pretende verificar a viabilidade econômico-financeira da abertura de uma empresa especializada em equipamentos, acessórios e artigos do vestuário segmentada ao setor do surfe feminino na região de Florianópolis. Desta forma, o problema a ser pesquisado consiste em:

É viável econômica e financeiramente a criação de uma empresa, representada por uma marca, de equipamentos, acessórios e artigos do vestuário relacionada ao surfe feminino na cidade de Florianópolis-SC?

1.2 Justificativa

O estudo surgiu da percepção da pesquisadora que identificou o crescimento da prática do surfe no país e no mundo; um esporte que até pouco tempo atrás nem mesmo era considerado como tal e que nas últimas décadas atingiu o nível de um dos esportes que mais crescem na atualidade em número de praticantes e apreciadores, conquistando um espaço cada vez maior na mídia, principalmente televisionada devido às *imagens incríveis, tendo um surpreendente crescimento de receptividade do público.*

A escolha pela fatia de mercado feminino ocorreu pelo fato do surfe feminino ter atingido um alto nível nas competições, inclusive internacionais, fazendo com que as mulheres se interessem cada vez mais por este esporte, que deixa de ser exclusivamente masculino. Percebe-se em nossas praias um maior número de mulheres praticantes de todas as idades e um uso generalizado desse estilo de moda entre os jovens, que por sua vez, no que se refere a equipamento, é pouco explorada e direcionada para este público, gerando a oportunidade de um negócio bastante promissor.

Os produtos da realização da pesquisa foram escolhidos devido ao interesse da pesquisadora em conhecer melhor o mercado e analisar sua real taxa de crescimento e abrangência, tornando-se um trabalho prazeroso e gratificante,

percebendo uma maior facilidade para realização do projeto pelo fato de estar numa localização privilegiada.

1.3 Relevância

A relevância do tema se dá pela enorme gama de produtos que podem ser explorados, além da geração de empregos e apoio que contribuem ao *crescimento do esporte nacional*. E a oportunidade de gerar melhores atletas profissionais de reconhecimento mundial, já que trata-se de um esporte tão difundido pelo mundo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Desenvolver um estudo de viabilidade para a criação de uma empresa, vinculada a uma marca, de pranchas, acessórios e vestuário do surfe feminino na cidade de Florianópolis – SC.

2.2 Objetivos específicos

- a) mensurar a potencialidade do mercado;
- b) descrever aspectos administrativos do negócio;
- c) identificar os mercados envolvidos: consumidores, fornecedores, concorrência;
- d) mostrar através do Plano Financeiro a viabilidade econômica para o empreendimento, bem como sua lucratividade, taxa de retorno, período de recuperação do investimento, entre outros indicadores.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 História do surfe mundial

O surfe é o mais praticado de todos os esportes radicais. A total interação com o mar, o contato com as ondas, a arte de domar a natureza fascina homens e mulheres. O surfe já foi considerado um esporte de deuses e reis, isso porque na Polinésia, somente os reis podiam pegar as ondas em pé. Aos súditos restava praticar o surfe deitado, uma espécie de *bodyboard*. Talvez tenha começado aí toda a rivalidade entre os dois esportes, que conquistou milhares de adeptos por todo o mundo, criando uma legião de fiéis e apaixonados seguidores.

Não se pode afirmar com absoluta certeza quando e onde o primeiro homem deslizou em algum tipo de prancha sobre uma onda. Uma série de fatores tais como: condição climática, temperatura da água, ondas com boa formação, aliadas ao desejo humano do desafio foram fundamentais para o nascimento do esporte.

Os registros mais antigos mostram gravuras e inscrições que retratam homens em pé sobre uma prancha na cultura pré-colombiana na América do Sul, mais especificamente no norte do Peru, com os chamados “Caballitos de Totorá”, uma espécie de prancha, feita de fibra de bambu pelos pescadores que enfrentavam um forte obstáculo para conseguir passar a arrebentação e com seus *Caballitos* encontraram uma forma mais fácil de chegar na areia. Ainda não era a prática do esporte em si, era apenas um início de surfe, uma forma que eles utilizaram para ultrapassar a arrebentação e o obstáculo que o mar apresentava.

Para a maioria dos estudiosos, a origem do surfe como esporte está na região da Polinésia. A Polinésia é uma região delimitada pelo arquipélago havaiano ao norte, a ilha Rapa Nui (ilha de Páscoa), situada à sudeste, e a Aotearoa (Nova Zelândia), situada na região sudoeste do Pacífico. A maior parte das ilhas pertence aos EUA (Havaí, Midway, Samoa), à Nova Zelândia (Ilhas Cook, Tokelau), à França (Ilhas Marquesas, Tuamotu, Tubuai e ilhas da Sociedade que formam a Polinésia Francesa) e ao Chile (ilha de Páscoa, Sala e Gómez).

Os polinésios eram um povo do mar, com embarcações muito simples, mas versáteis e funcionais, eles possuíam uma enorme habilidade para a navegação. Sua exploração aconteceu com a chegada do britânico James Cook, por volta do ano de 1778.

Muitos antes da chegada de James Cook às Ilhas Havaianas, o surfe já era praticado pelo povo polinésio. Duas principais linhagens de prancha foram encontradas na Polinésia: as pranchas Paipo (de aproximadamente 2 metros), que eram menores e possibilitavam o surfe deitado e as pranchas Havaianas, que eram maiores, chegando até a 18 pés (aproximadamente 5 metros), pesando até 50 quilos e possibilitavam o surfe em pé.

Segundo Finney (1994) apud Gorayeb (2003) foi no Havaí que o surfe atingiu seu mais alto grau de desenvolvimento sendo usado como transporte e recreação, mesclado às atividades religiosas, as práticas sexuais e ao sistema de classes sociais. Para os havaianos, o surfe era o centro de sua vida social e de suas atividades ritualísticas.

Os reis havaianos eram os principais praticantes. Existia todo um ritual religioso envolvido, desde a fabricação da prancha, feita em troncos de madeira, a oferendas aos deuses dos mares no momento em que se praticava o surfe (GUIA FLORIPA, 2005).

O primeiro passo do ritual era a escolha da árvore, depois de escolhida, colocava-se um peixe vermelho chamado *kumu* ao pé do tronco e a partir disso a árvore, então, era cortada. Nas raízes que sobravam do corte era enterrado o *kumu*, sob oração. Com o tronco, o trabalho de forma ou *shape* era iniciado. As ferramentas utilizadas para o *shape* eram basicamente lascas de pedra e pedaços de coral. A partir da forma, o acabamento era feito com coral granulado e um tipo de pedra bem dura, com o objetivo de alisar a superfície do tronco transformado.

De acordo com Farias (1995) naquela época os aborígenes que pertenciam à família real realizavam competições, lutas mortais e outros combates por causa do surf. Praticar o surf era proveito dos mais nobres e destemidos.

Mas foi Duke Kahanamoku que introduziu o surf na América e no mundo e é considerado o “pai do surf”. Nascido em 1890, na ilha de Oahu, no Hawaii, era descendente da família real havaiana e começou a praticar e adorar o surfe já aos 8 anos de idade, na praia de Waikiki.

Duke Kahanamoku se tornou muito famoso, na época, por conquistar medalhas de natação nas Olimpíadas de 1912, em Estocolmo, de 1920, em Antuérpia, de 1924, na França e de 1932, em Los Angeles.

Através de sua fama, Duke, por volta de 1913, divulga o esporte quase desconhecido na Costa Leste dos Estados Unidos e no ano seguinte leva à Austrália. Duke fez o mundo conhecer o fascínio do surfe e saber que ele era um surfista. Duke ainda foi convidado a visitar vários países e assim o esporte foi divulgado ao mundo. Esta foi provavelmente a primeira vez que o mundo ouviu falar do Hawaii e do surfe. E foi na Califórnia, por volta dos anos 20, que se tem registros dos primeiros campeonatos de surfe.

Segue abaixo foto lendária de Duke Kahanamoku.



Figura 1: Duke Kahanamoku

Foto: Gazeta Press

3.2 História Do Surfe No Brasil

Os primeiros praticantes de surfe no Brasil foram relatados no ano de 1938, na cidade de Santos, na praia do Gonzaga. Osmar Gonçalves e seus amigos Silvio Malzoni e João Roberto Suplicy Haffers foram os pioneiros no Brasil desse esporte.

Osmar Gonçalves teria recebido de seu pai uma revista norte-americana chamada "Popular Mechanics" que continha o projeto de construção de uma prancha, esse projeto foi a cópia de um trabalho do norte-americano Tom Blake, o homem que entrou para a história ao diminuir tanto o peso quanto as dimensões das pranchas de surfe. E, assim mesmo, a prancha construída por Osmar e seus amigos tinha mais de 3 metros e pesava 80 quilos.

Entretanto, todo este pioneirismo não chegou a ganhar maior relevância. A semente não chegou a germinar. A prancha por ser grande e pesada era difícil de manobrar e a prática resumia-se em ficar em pé e deslizar as pequenas marolas. O surfe como cultura, como modelo de vida, nasceu mesmo no Rio de Janeiro.

Por volta dos anos 40, a prática do surfe começa a ser explorada na praia do Arpoador, Rio de Janeiro. As pranchas utilizadas eram bem rudimentares, chamadas madeirites, e ainda eram sem quilhas. Até tábuas de madeiras serviam para suprir a necessidade dos surfistas na época em que ainda não haviam pranchas no Brasil.

Durante a II Guerra Mundial, algumas pranchas foram trazidas dos EUA pelos militares americanos que estavam na base naval dos aliados no Rio de Janeiro e trouxeram este equipamento de lá.

No Rio de Janeiro, a produção das pranchas começou quando um dos surfistas, que era engenheiro fez uma prancha experimental com rocker (envergadura no bico) para não embicar. A partir dessa experiência, o engenheiro

fez mais seis pranchas maiores, que tinham uma ripa no fundo, do meio para trás, e atuava como quilha. Ele distribuiu essas seis pranchas entre amigos que pegavam onda.

A partir dela, um desses surfistas procurou um marceneiro habitante da Ilha do Governador, chamado Moacir, que viria a ser, talvez, o primeiro shaper brasileiro. Sua habilidade para construir pranchas de surfe, feitas de madeira e com o bico envergado, logo ficou famosa nas praias do Rio de Janeiro. O movimento do surfe carioca começava a se formar, uma vez que mais e mais pessoas tiveram acesso a materiais com um mínimo de qualidade.

Posteriormente, foi fundada, por esses próprios surfistas que foram atrás do marceneiro, uma fábrica de madeirites, em Jacarepaguá. A primeira fábrica de pranchas de surfe do Brasil.

Até 1964, o surfe no Brasil ainda apresentava-se muito rudimentar, as pranchas ainda não passavam de pesadas madeirites. Foi nessa época que passou por aqui o lendário surfista australiano Peter Troy. Nesta época, um surfista chamado Russel Coffin, tinha trazido dos EUA uma prancha de fibra de vidro, levíssima. Russel emprestou sua prancha a Peter, que impressionou a todos da praia com seu espetáculo de surfe. Sua performance foi tão espetacular, que muitas pessoas são unânimes em afirmar que o surfe no Brasil pode ser dividido entre antes e depois da passagem de Peter Troy no Rio de Janeiro.

Com o episódio da passagem de Peter Troy pelo Brasil, o esporte ganhou força e passou a se desenvolver mais rapidamente, uma vez que muitas pessoas passaram a se interessar de uma forma mais profunda por este esporte.

Isso em pouco tempo gerou um novo impulso no surfe brasileiro, culminando com a organização da Federação Carioca de Surf, em 15 de junho de 1965. Neste mesmo ano a entidade organizou o primeiro campeonato de surfe no Brasil. Mas o esporte só passou a ser reconhecido no ano de 1988, pelo Conselho Nacional de Desportos.

3.3 Surgimento do profissionalismo no surfe

O surgimento do profissionalismo no mundo do surfe se deu de forma lenta e gradual. A indústria do surfe iniciou-se com a produção de pranchas para os surfistas, e, com o aumento do número de produtores, aumentou a concorrência.

Em 1968, o Brasil já se candidatara a fazer parte da cultura surfe, e para tanto seguiu religiosamente as drásticas mutações pelas quais o surfe passava. As minimodels, modelo de menor tamanho, mais usadas para ondas pequenas e para atingir maior velocidade, começavam a ser uma constante nas praias cariocas e em alguns outros locais do litoral brasileiro.

Graças ao coronel da aeronáutica de nome José Freire Parreiras Horta, responsável pela primeira distribuidora dos blocos de poliuretano no Brasil, as pranchas de surfe começaram a ser produzidas por aqui. O coronel Parreiras adquiriu junto a Gordon Clark, uma licença para expandir seus blocos de espuma no país, e durante os anos de 1968 até 1972, produziu centenas de pranchas, ao mesmo tempo em que monopolizava o mercado brasileiro.

Este monopólio só veio a ser quebrado em 1973, quando Russel Coffin adquiriu novamente junto a Gordon Clark (que estava insatisfeito com a concessão feita ao coronel Parreiras), o direito de expandir seus blocos. E, agora, com a representação da Clark Foam, é que pode-se observar a melhora na qualidade das espumas expandidas no Brasil, com uma mentalidade aberta e voltada ao crescimento do esporte, o surfe realmente deslanchou em terras brasileiras.

3.3.1 Campeonatos profissionais no Brasil

Com esse crescimento do esporte em águas brasileiras, foi criando uma certa tendência competitiva em nosso território. Talvez o personagem mais importante deste período tenha sido um surfista paulista de nome Paulo Jolly Issa. Foi ele o responsável pela criação da Associação de Surf de Ubatuba (ASU), em

janeiro de 1971, e esta Associação foi a protagonista dos lendários Festivais Brasileiros de Surf de Ubatuba. Esses eventos congregaram a nata do surfe nacional durante os anos de 1972 a 1987.

Enquanto no Rio de Janeiro, na década de 1970, nascia a Associação de Surfe de Saquarema, com os outros campeonatos que fazem parte da mitologia do surfe brasileiro, os Festivais Brasileiros de Saquarema. Entre 1975 e 1983 (exceção feita em 1979 e 1980, anos em que o evento não aconteceu), Saquarema sediou torneios que uniram os diversos clãs de surfistas do país. Esses eventos foram todos realizados pela Associação de Surf de Saquarema, fundada nos moldes da Associação de Ubatuba, e que veio a produzir os maiores campeonatos já vistos então no Brasil.

Este período pode ser considerado embrionário do profissionalismo no Brasil. Repleto de rivalidades entre cariocas e paulistas.

Era uma época em que o Brasil agonizava com a ditadura militar, com repressões, prisões e proibições de todos os tipos. Em contrapartida, o surfe, ao mesmo tempo em que se organizava, dava os primeiros passos rumo ao profissionalismo.

Em 1976, aconteceu o primeiro campeonato internacional de surfe no Brasil, o "Wainea 5000", que se repetiu até o ano de 1982, contando com a presença de diversos surfistas estrangeiros, a mídia e grandes empresas em geral, que estavam interessadas em investir no esporte. Realizado na praia do Arpoador, como sede principal, contribui de forma fundamental para a evolução do surfe no Brasil.

A partir daí, a então entidade máxima do surfe mundial, International Professional Surfers (IPS), passou a investir no potencial nascente do surfe brasileiro. E uma série de mega eventos impulsionaram verdadeiramente o surfe nacional, uma vez que o público sempre foi gigantesco e isso atraía o interesse de inúmeros patrocinadores, tais com a US top, a CCE, a Volkswagen, a Antarctica, a Rede Globo, o Jornal do Brasil, o Canal 100, a Revista POP, entre outros.

3.4 Surfe em Santa Catarina

Registros bibliográficos são escassos em relação à história do surfe em Santa Catarina e em Florianópolis. Alguns relatos afirmam que os primeiros surfistas do sul do país foram os gaúchos, por volta do ano de 1965.

Somente na década de 70 Florianópolis conhece a primeira geração de surfistas. Porém, a dificuldade em adquirir novos equipamentos fomentou o intercâmbio entre os surfistas, que se deslocavam de suas cidades de origem em busca de novidades.

Na época o Rio de Janeiro era a "Meca" do surfe nacional e estava uns dez anos à frente de Florianópolis. Era de lá que vinham as primeiras pranchas. E era prá lá que surfistas catarinenses realizavam as expedições a fim de aprimorar seus conhecimentos sobre o esporte.

Na Joaquina, em Florianópolis, no ano de 1976 aconteceu o primeiro campeonato de surfe de Santa Catarina intitulado como "Rock, surf e brotos" e foi promovido pelos jornalistas Cacau Menezes e Ricardinho Machado.

Somente na década de 80 ocorreu uma reestruturação nas competições de surfe no país. Em 1982, na Joaquina, aconteceu o I Festival Olimpikus de surfe, contando com a presença de 116 atletas. Esse evento foi considerado um marco e se repetiu nos dois anos consecutivos.



Figura 2 :Praia da Joaquina (1976)

Foto: André Freysleben

3.5 História do surfe feminino

Na pré-história do surfe, as mulheres desempenharam um papel muito importante nesse meio. Muitas eram até mais importantes e consideradas melhores surfistas do que os homens naquela época.

Depois dessa época, o mar só voltou a ter mulheres como líderes surfistas nos Estados Unidos em 1967, quando a *Western Surfing Association* criou uma divisão para mulheres, fase que antecipou a elite do mundial de hoje.

A primeira estrela do surfe feminino a brilhar foi Margot Godfrey, que ganhou o título mundial aos 15 anos. Ela é famosa entre grandes surfistas, sempre citada pelo seu domínio das ondas nos anos 70.

Outro dos principais exemplos femininos é Lisa Andersen. Enquanto para Margot o sucesso foi quase instantâneo, para Lisa veio depois de anos de muito sacrifício. Como todas as atletas de seu tempo, ela surfava num mundo dominado pelos homens, mas nunca teve dificuldade de se impor entre os locais das praias da Flórida, onde nasceu.

Outras mulheres que marcam a história do surfe: as brasileiras Tita Tavares e Jacqueline Silva, que fecharam 2004 entre as top 6 no WCT feminino; os novos talentos Suelen Naraisa e Silvana Lima; Maria Helena Betrão e Fernanda Guerra, que encabeçaram o surf feminino nos anos 60 e 70; Margott Rittscher, primeira surfista de Santos; Maysa Ramos, fundadora do primeiro clube feminino de surfe do estado de São Paulo; Renata Polizaides, primeira mulher a participar de um campeonato de surfe, em julho de 1977, na praia de Pitangueiras, no Guarujá.

Segue abaixo foto das surfistas de meados do século passado.

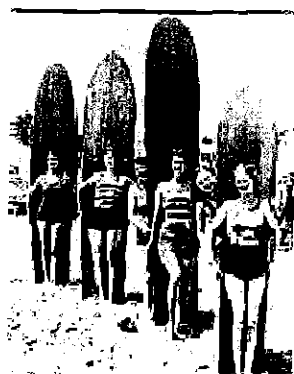


Figura 3: primeiras surfistas californienses

3.6 Mercado

Segundo Grijó (2004) citando pesquisa da Brasmarket (2000), a indústria do surfe no Brasil movimentava US\$ 1,6 bilhões por ano, cerca de 0,14% do PIB 2001, que foi de R\$1,184 trilhão, com 600 empresas disputando cerca de 58.000.000 de consumidores potenciais, entre eles cerca de 2.500.000 praticantes de surfe.

São produzidas aproximadamente 50.000 pranchas anualmente em nosso país, para aproximadamente 2.500.000 praticantes. Segundo essa pesquisa da Brasmarket realizada em 2000, o surfe no Brasil é o segundo esporte mais praticado entre os homens, e o terceiro mais assistido na TV e a cada dia está reunindo mais adeptos.

Este esporte no Brasil vem progredindo surpreendentemente em todos os níveis, desde competições, indústrias, mercado, mídia, eventos, nível técnico, equipamentos e projeção mundial. Valores como liberdade, coragem, alegria, emoção, saúde, juventude e aventura são constantemente associadas à imagem do surfe, e noventa por cento dos entrevistados pela agência de pesquisa, demonstraram alguma relação direta ou indireta com a arte de deslizar nas ondas.

Entre os 45 melhores surfistas do mundo 11 são brasileiros. Entre as 5 melhores surfistas do planeta duas são do Brasil (Jaqueline Silva -SC e Tita Tavares - CE).

3. 7 Plano De Negócio

A elaboração de um Plano de negócios é uma etapa fundamental para o empreendedor que deseja criar uma empresa, não somente pela sua utilidade na busca de recursos, mas, principalmente, como forma de sistematizar suas idéias e planejar de forma mais eficiente o seu negócio. Um plano de negócios bem feito aumentará em muito as chances de sucesso.

Para Dolabela (1999), o plano de negócios é composto basicamente por três partes, contendo a primeira parte a descrição da empresa, os aspectos administrativos e os fatores jurídico-legais, a segunda parte representa o Plano de Marketing do empreendimento e a terceira o Plano Financeiro.

Para Eder Bolson, autor do livro Tchau, Patrão! (Editora SENAC), plano de negócio "é uma obra de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros". Segundo o mesmo autor, a estratégia de inserção no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial do planejamento de novos negócios.

Conforme Dornelas (2000), o plano de negócios, que nada mais é do que documentar a idéia do empreendimento e todas as suas variáveis sejam elas internas ou externas à organização. Servirá de base para qualquer pessoa avaliar o negócio, seus riscos, sua estratégia tática e operacional e, principalmente, identificar os custos, investimentos e lucros.

Contrapõe Salim et al. (2001), que muitas empresas funcionaram sem um plano de negócios durante muito tempo, até com sucesso. No entanto, esta é uma opção limitadora e bastante arriscada, pois muitas vezes a pessoa coloca todas as suas economias no negócio que está abrindo.

Administradores modernos usam cada vez menos a intuição, ações impulsivas e todo tipo de decisão sem base em uma análise cuidadosa de dados reais do mercado.

Para Salim et al. (2001), o mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, àqueles que identificam as melhores oportunidades, e sabem bem como aproveitá-las. Estes empreendedores, cada vez mais, são levados a pensar bem sobre vários fatores que envolvem sua atividade. No novo mundo dos negócios, não se pensa mais em abrir ou manter uma empresa sem fazer antes um bom plano de negócios.

Dornelas (2000) afirma que a cultura de planejamento está muito mais disseminada em outros países do que no Brasil. Em países como os Estados Unidos o plano de negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte. Algumas instituições brasileiras já estão exigindo um plano de negócio para a concessão de créditos, financiamento e recursos às empresas. Instituições como: Ministério da Ciência e Tecnologia, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, etc, o que força àqueles que desejam abrir um negócio e ter ajuda governamental a pensarem seu plano de negócio.

3.7.1 Descrição da empresa

Segundo Dornelas (2006) esta é a seção do plano na qual apresenta-se um breve resumo da organização da empresa ou negócio, sua história, seu status atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento, se for o caso. Enfatizam-se as características únicas do produto ou serviço e como você e o cliente pode beneficiar-se. Coloca-se o que se espera conseguir em três ou cinco anos.

A descrição da empresa deve delinear o negócio e o funcionamento da empresa. Explica-se em termos gerais o que são e o que fazem. A história da empresa também deve ser incluída. Descreve-se como a empresa chegou até esse ponto e o que se pretende fazer no futuro.

Desse modo, a descrição da empresa deve conter uma introdução e alguns aspectos gerais do empreendimento, que poderá servir aos investidores potenciais para se familiarizarem com as missões e os objetivos de tal empresa e também aos empreendedores como um norteador do negócio.

3.7.2 Aspectos administrativos

Os aspectos administrativos de um Plano de Negócio referem-se a: estrutura organizacional, descrição das funções e atividades de controle e definição da equipe de capital humano.

Mintzberg (2003, p.12) define estrutura organizacional como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Para ele, quando há divisão de trabalho, conseqüentemente haverá coordenação das atividades.

Para o autor, a estrutura gera duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas.

Já Kwasnicka (1989, p. 174) define a estrutura organizacional como o elemento estrutural de uma empresa, ou seja, a estrutura formal dentro da qual ocorrem as relações funcionais e pessoais dessa empresa.

Maximiano (1997, p. 153) afirma que as organizações diferenciam-se de outros grupos sociais devido a sua característica de divisão do trabalho.

A divisão do trabalho é o processo de distribuir, entre indivíduos ou grupo de indivíduos, uma tarefa total, de modo que cada um deles tenha um compromisso específico. A função de organização compreende as decisões tomadas pelos administradores visando dividir o trabalho entre indivíduos ou grupos, definindo as atribuições específicas que contribuirão para a tarefa total.

Para o mesmo autor, a característica mais importante da estrutura organizacional é a separação das funções entre chefes no vértice e operadores na base da pirâmide. O chefe, ou o grupo de chefes, pensa, toma decisões, tem idéias, planeja, organiza, dirige e controla os funcionários. Na linha de frente, as tarefas operacionais são realizadas por pessoas que apenas seguem ordens ou procedimentos que foram definidos pelos dirigentes.

Portanto, é de extrema importância para o funcionamento correto da empresa que as funções e tarefas sejam bem definidas e de total conhecimento dos operadores. O plano de negócio deve apresentar o detalhamento das funções, as atividades e atribuições de cada grupo dentro da estrutura e o relacionamento dos controles necessários no gerenciamento.

A definição da equipe de capital humano é um dos aspectos mais relevantes para o sucesso do empreendimento. Tendo em vista que cada ser humano traz consigo valores, experiência, personalidade e forma de trabalhar.

Degen (1989, p. 131) afirma que um empregado motivado e bem-treinado pode atrair clientes, enquanto um empregado desmotivado, sem habilidades necessárias para um bom atendimento, pode afugenta-los.

Na definição da equipe do plano de negócio deve constar a projeção de todo o pessoal que será necessário, o número de pessoas necessárias para cada tipo de trabalho, suas especializações e qualificações, uma definição quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal.

3.7.3 Aspectos jurídicos e legais

A definição dos aspectos jurídicos e legais no plano de negócio deve conter qual o tipo de regime jurídico que a empresa está registrada, licenças legais ou legislação específica e sua estrutura funcional, diretoria, gerência e *staff*.

As maneiras mais comuns de constituição de empresa são:

- a) Empresa individual: constituída por apenas uma pessoa, sendo a razão social o nome de seu proprietário, seu único responsável perante a comunidade;
- b) Sociedade Civil por cotas de responsabilidade limitada: constituída entre sócios, cada qual respondendo civilmente até o limite do valor correspondente ao número de cotas que possui;
- c) Cooperativa ou Associação: constituída por cooperados, ou associados, sendo cada cooperado responsável pela sua cota patrimonial. Seu funcionamento se assemelha a um clube, onde a diretoria que representa a empresa é eleita entre os sócios ou associados por períodos determinados;
- d) Sociedade Anônima: conhecida como S.A., regida pela Lei 6.404, cuja propriedade e representatividade na diretoria depende do número de ações que o acionista possui. A S.A. pode ter ações negociadas em bolsas de valores, sendo conhecida como S.A. de capital aberto. A S.A. que não possui ações em bolsas de

valores é conhecida como de capital fechado, ou seja, as ações estão nas mãos de poucas pessoas: proprietários e responsáveis perante a comunidade.

O plano de negócio deve ainda conter a razão pela escolha do regime jurídico, bem como a natureza da empresa, se micro, pequena ou média empresa, o contrato social, mostrando como está ou será constituída a sociedade, quem é e qual participação de cada sócio, a forma de distribuição de lucro, e a responsabilidade financeira de cada sócio em caso de perda.

O conhecimento da legislação que afeta ou afetará o negócio é crucial para os empreendedores. Caso houver legislações ou obrigações específicas para o funcionamento correto do negócio deve estar explicitado no plano de negócio.

Segundo Kwasnicka (1989, p.227) o governo influencia substancialmente as operações das empresas. As leis, regulamentos e portarias emitidos pelos órgãos governamentais podem facilitar ou dificultar as atividades organizacionais.

De acordo com Hall (1984) a maioria das organizações necessita conviver com as leis federais, estaduais e municipais como constantes em seus ambientes, e são essas mesmas leis que estabelecem várias condições de operação das organizações em questão.

Basicamente são três os objetivos que norteiam as legislações governamentais segundo Kotler (1995, p.153): a proteção das empresas, definindo e prevenindo a concorrência injusta e desleal; a proteção dos consumidores das práticas comerciais injustas; e a proteção do interesse da sociedade contra o comportamento desenfreado das empresas. Para Hall (1984, p. 163) "as leis são restrições importantes para as organizações, sendo, portanto necessária à análise do seu impacto sobre elas".

Em relação aos impostos, deve haver uma descrição da carga tributária que incide sobre o negócio, tais como: ISS (Imposto sobre serviços, de âmbito municipal), PIS (Taxa de contribuição para o Programa de Integração Social, de âmbito federal, que incide sobre o lucro líquido), Imposto de Renda ou outros, e ainda se a empresa tem algum benefício fiscal.

A estrutura funcional refere-se ao corpo orgânico da empresa, ou seja, é formada por aqueles que efetivamente exercem a gerência, bem como os órgãos de *staff* ou assessorias.

A identificação dos dirigentes da organização deve ser acompanhada das respectivas responsabilidades e currículos resumidos de cada dirigente e ainda deve conter informações de como é formada a diretoria, quais são elas, como as responsabilidades e especialidades são divididas, como é eleito o diretor-presidente, e como são as tomadas de decisões.

3.7 Plano de Marketing

O plano de marketing é um guia de ação que permite acompanhar de um modo quantificado a evolução e a situação concorrencial da empresa.

Kotler (1998) diz que para execução de um plano de marketing, há que se levar em conta às necessidades e desejos do mercado, além do uso efetivo de técnicas de preço, comunicação e distribuição, para informar, motivar e servir ao respectivo mercado.

Para Dornelas (2006) a estratégia pode ser definida como a ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir. Quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do Marketing: Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção.

Quanto ao produto e seu posicionamento, o marketing refere-se ao modo como os consumidores percebem a empresa e seus produtos em relação à concorrência. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas. Dornelas (2006) salienta algumas alternativas para alcançar este posicionamento, tais como:

- a) promover mudanças na combinação/portfólio de produtos;
- b) retirar, adicionar ou modificar os produtos;
- c) mudar *design*, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais;
- d) consolidar, padronizar ou diversificar os modelos.

Kotler (2002, p.128) afirma que os produtos podem atingir psicologicamente os consumidores de muitas formas sendo algumas de prestígio,

desempenho, segurança, conforto ou comodidade e também possuem diferenciações que os permitem que sejam consumidos.

Kotler (1998) identifica ainda que algumas diferenciações podem levar os consumidores a adquirirem os produtos, são elas: diferenciação física; de disponibilidade, de serviços, de preço ou de imagem.

Com relação ao preço, Kotler (1998) afirma que o preço difere dos outros três Ps no sentido em que gera receita; os demais geram custos. Conseqüentemente, as empresas tentam arduamente elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite. Ao mesmo tempo, reconhecem que é necessário levar em conta o impacto do preço sobre o volume de vendas.

Dornelas (2006) apresenta as seguintes propostas para a política de preço que ajudam a empresa na definição de sua estratégia, são elas:

- a) definir preços, prazos e formas de pagamentos para produtos ou grupos de produtos específicos, para determinados segmentos de mercado;
- b) definir políticas de atuação em mercados seletivos;
- c) definir políticas de penetração em determinado mercado;
- d) definir políticas de descontos especiais.

Em relação à praça, Kotler (2002, p.135) afirma que praça, ou ponto de venda, refere-se à todas as atividades realizadas pela empresa para colocar os produtos à disposição dos consumidores, na hora e lugar desejados e, sobretudo, em condições ideais para consumo.

As alternativas propostas por Dornelas no quesito praça são:

- a) usar canais alternativos;
- b) melhorar prazos de entrega;
- c) otimizar logística de distribuição.

A promoção diz respeito a todo o aspecto comunicacional que se estabelece entre a empresa e seus mercados. São as propagandas e outros meios utilizados para informar sobre a existência do produto, suas características e utilidades, seus diferenciais, para torná-lo conhecido e lembrado.

Kotler (2002, p.136-137) demonstra algumas ferramentas amplas que se enquadram na promoção dos produtos.

- a) propaganda;
- b) promoção de vendas;
- c) relações públicas;

- d) força de vendas;
- e) marketing direto.

Enquanto Dornelas (2001) salienta as seguintes alternativas para promoção:

- a) definir novas formas de vendas;
- b) mudar equipe e canais de vendas;
- c) mudar a política de relações públicas;
- d) mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias;
- e) definir feiras/exposições que serão priorizadas.

Após identificar as ferramentas expostas por Kotler, e as alternativas propostas por Dornelas, Beemer (1998) destaca cinco principais atributos essenciais ao sucesso do plano de marketing, são eles:

- a) identificar as necessidades de seus clientes e descobrir uma forma de atendê-los;
- b) estabelecer uma identidade própria ao criar uma posição exclusiva de venda;
- c) mostrar ao consumidor que seu produto existe;
- d) desenvolver um plano de distribuição;
- e) entender que o mercado está em constante mudança.

Conhecendo as principais características de um Plano de Marketing, sua importância, ferramentas, atributos e aplicabilidade, será necessário, também, o embasamento de outros itens mercadológicos tais como: mercado de atuação, mercado consumidor, mercado concorrente e o mercado fornecedor

3.8.1 Mercado de atuação

Chiavenato (1995) coloca que o mercado representa um conjunto de transações, havendo de um lado a oferta – isto é, as pessoas ou empresas que desejam vender bens ou serviços – e, de outro, a procura – isto é, as pessoas ou empresas que desejam comprar bens ou serviços.

Um mercado de atuação possui as seguintes definições: um conjunto de compradores com necessidades ou características comuns ao qual a empresa decide servir (KOTLER, 1998).

Para Stein et al. (1994, p. 259) entrar numa indústria nova que requer uma abordagem diferente por parte da empresa iniciante, significa uma mudança

custosa, arriscada e que consome tempo da estrutura e processos da companhia. Portanto, é algo que deve ser encarado com olhar cético.

Entrar numa indústria nova ou em crescimento coloca riscos diferentes dos de entrar numa indústria madura, na qual a concorrência pode ser feroz. A companhia que pensa em entrar para uma nova indústria deve se conhecer bem.

Segundo site Plano de Negócios (2006) a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua. A análise do mercado permite ainda conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra.

De acordo com o site IAPMEI o recolhimento da informação, que integra o estudo de mercado, deve ser objeto de análise e deve permitir ao empresário tomar decisões, com um mínimo de risco, sobre: as características que os produtos ou serviços devem possuir para serem bem aceitos pelos consumidores e a política de marketing que a empresa deve implementar, para atingir, eficazmente, aqueles consumidores.

3.8.2 Mercado concorrente

Kotler (1998) afirma que para uma empresa diferenciar-se deve identificar as habilidades de seus concorrentes servindo de padrão comparativo, fundamental conhecimento para se atuar de maneira eficaz.

A empresa deve, constantemente, comparar seus produtos, preços, canais e promoções com seus concorrentes. Dessa maneira pode identificar áreas de vantagens e desvantagens competitiva. Ela pode lançar ataques mais precisos sobre seus concorrentes, bem como preparar defesas mais fortes contra os ataques. (KOTLER, 1998, p.208).

De acordo com Degen (1989, p. 110) as principais forças que determinam a concorrência, num micro-ambiente, são: rivalidade entre os concorrentes; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de novos concorrentes; e ameaça de substituição.

Segundo Cobra (1992), de qualquer maneira é graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar para vencer a batalha do mercado.

Dornelas (2006), também afirma que a análise dos concorrentes é de suma importância para qualquer empresa.

Porter (1986, p.42) afirma que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio, de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes.

Conclui-se, que o posicionamento estratégico de uma organização é sempre relativo ao posicionamento de seus concorrentes mais ou menos diretos.

Por essa razão, as empresas têm se dedicado à elaboração de ferramentas para analisar e prever movimentos dos concorrentes, a fim de permitir que as organizações posicionem-se de maneira mais eficaz em seus mercados de atuação, explorando fraquezas dos adversários e defendendo-se contra seus ataques.

O objetivo da análise da concorrência, segundo Porter (1986, p.102) é:

desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças que cada concorrente pode vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que podem vir a ocorrer.

Para Porter (1986, p.103) "através da análise da concorrência, a empresa poderá responder a uma série de perguntas" como, por exemplo:

- a) Qual a probabilidade de uma mudança na política de preços de meu concorrente?
- b) Como ele pode vir a reagir caso nossa empresa promova uma mudança em sua política de preços?
- c) Quão bem sucedida seria tal reação?

Para Beemer e Shook (1998, p. 164) o tempo necessário para se responder a uma nova estratégia de marketing de um concorrente constitui um fator

crítico no mercado atual. E pelo fato de a mudança estar ocorrendo em um ritmo acelerado, caso não aja rapidamente, será deixado para trás.

Portanto, o mercado concorrencial deve ser muito bem analisado, explorada todas as informações possíveis de forma que se conheça bem àqueles que já atuam para o mesmo segmento. E além disso, deve se estar muito bem preparado para mudanças que devem ocorrer a todo o tempo, já que o atual mercado exige constantes adaptações e rápidas reações, em tempo em que muitas empresas abrem e fecham muito rapidamente.

3.8.3 Mercado consumidor

Mercado consumidor é o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades (CHIAVENATO, 1995, p. 16).

Ao analisar o mercado consumidor, pode-se buscar através da pesquisa de mercado a classificação e o perfil do cliente, e buscar informações como: expectativas de compra, necessidade, aceitação ou rejeição de alguma idéia ou produto, e ainda o que influencia a decisão de compra: qualidade, preço, facilidade de acesso, formas de pagamento, moda, atendimento diferenciado, aparência, etc., e também buscar entender como funciona o processo de escolha: se há poder de barganha, influência política, ciclo de compra.

Outros itens também requerem análise, tais como: idade, sexo, nível de renda, tipo de trabalho, nível de instrução, hábitos, gostos, formas de lazer, etc.

Atualmente a nova postura do consumidor passa não só a demandar pelos produtos que realmente são de seu interesse, mas também passa a provocar vertiginosas mudanças no seio das empresas, forçando-as a terem um direcionamento para o mercado e para o cliente.

Conforme Giuliani (2003, p.35) atualmente, o produto não deve ser pensado apenas para a empresa, mas para o mercado e suas constantes mudanças, sendo o cliente, o motivo principal das negociações, no intuito de sempre mantê-los fiéis.

Uma empresa pode identificar seu mercado-alvo, mas falhar em compreender com exatidão as necessidades dos clientes. Compreender as necessidades e desejos dos clientes nem sempre é tarefa fácil, é importante distingui-las. Necessidade é um estado de privação de alguma satisfação básica. Desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades. O profissional de marketing deve sondar mais profundamente e distinguir cinco tipos de necessidades:

- a) Necessidade declarada, exemplo: o cliente quer um carro econômico;
- b) Necessidade real, exemplo: o cliente quer um carro cujo custo de manutenção seja baixo;
- c) Necessidade não-declarada, exemplo: o cliente espera ser bem atendido pelo revendedor;
- d) Necessidade de “algo-mais”, exemplo: o cliente gostaria que o revendedor incluísse um mapa rodoviário como brinde;
- e) Necessidade secreta, exemplo: o cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente.

Em geral, uma empresa pode atender às exigências dos seus clientes oferecendo-lhes o que desejam ou necessitam. A chave para o marketing profissional é entender as necessidades reais dos clientes melhor do que qualquer concorrente.

3.8.4 Mercado Fornecedor

A análise dos mercados fornecedores é uma técnica utilizada para identificar as características de mercado para bens e serviços específicos e providenciar informações que apoiem o planejamento das compras. Permite que as organizações compreendam como o mercado funciona, a sua competitividade, os fornecedores chave e o valor que esses fornecedores atribuem à organização como cliente.

A análise dos mercados fornecedores ajuda a determinar a dificuldade em assegurar o fornecimento dos bens e serviços que são adquiridos pelas organizações. Compreender as dificuldades e os riscos envolvidos na aquisição de determinados bens ou serviços vai permitir identificar maneiras de gerir esse risco.

Esta é uma das partes do processo de desenvolvimento de planos para as compras significativas. A informação recolhida sobre os mercados é necessária para as empresas compreenderem a sua posição negocial face aos fornecedores. Em conjunto com a importância do bem ou serviço para a empresa, o organismo estará em posição para começar a planejar como irá negociar com o mercado de forma a conseguir o melhor negócio.

Algumas perguntas devem ser respondidas para o melhor entendimento do mercado fornecedor:

- a) quantos fornecedores existem no mercado e qual o tamanho de cada um deles?
- b) como é que os fornecedores estão distribuídos geograficamente?
- c) quais os fornecedores que lideram o mercado e quais os que são meros seguidores?
- d) qual é o tamanho total do mercado e o tamanho relativo de cada fornecedor?
- e) qual o grau de concentração do mercado?
- f) houve, recentemente, algumas fusões e/ou aquisições na indústria, ou estão previstas?
- g) qual é o nível de diferenciação de produto entre as várias empresas? quais as empresas que lideram em termos de preços?
- h) os fornecedores têm interesses em outros mercados?
- i) algum dos fornecedores está integrado vertical ou horizontalmente?

Uma "fonte alternativa qualificada" é sempre necessário para toda a empresa que não quer ficar algum momento sem o fornecimento de algum material. É comum acontecer do principal fornecedor não possuir em estoque alguma peça que precisa ser reposta urgentemente, e neste caso um fornecedor alternativo confiável deve ser contactado para que o problema possa ser resolvido.

3.8 Plano Financeiro

Um Plano Financeiro torna-se necessário quando se está tratando de um estudo de viabilidade econômico-financeira para abertura de um negócio empresarial. O plano financeiro é utilizado pelo empreendedor para projetar e conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura.

A definição da função financeira é uma das tarefas mais difíceis. Essa função tem como objetivo básico a obtenção de fundos suficientes para manter o negócio em operação. Manter o negócio em operação significa usar da melhor forma os fundos obtidos (KWASNICKA, 1989).

De acordo com San Vicente (1987),

a maximização do valor atual do investimento dos proprietários da empresa é o objetivo dominante para as decisões tomadas na área financeira. As funções do administrador da área financeira, as aplicações em ativos correntes e fixos, e a administração das atividades de levantamento de recursos para as operações e ampliação da empresa são tratadas especificamente, através de tópicos versando sobre avaliação de alternativas de investimento, custo de capital, estrutura financeira da empresa, políticas de utilização de lucro líquido, administração de ativos correntes, administração de contas a receber, administração de estoques e fontes de financiamento.

Para Teixeira e Pereira (2001) o planejamento financeiro determina as diretrizes da empresa. É necessário porque: (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa, sendo necessária identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

O problema de determinar qual a proposta de despesa que melhor atingirá o objetivo da empresa e onde os fundos suficientes poderão ser obtidos para pagar essas despesas forma o complexo sistema que define a função financeira da empresa (KWASNICKA, 1989).

Sanvicente (1987) afirma que o objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira é a maior rentabilidade possível, sobre o investimento efetuado por indivíduos ou instituições caracterizados como proprietários acionistas ordinários, no caso de uma sociedade anônima.

Segundo Gitman (1997), o planejamento financeiro diz respeito à transformação dos dados financeiros, no sentido de monitorar a situação financeira da empresa (no caso, do contrato), à avaliação de sua capacidade produtiva e à determinação de aumentos ou reduções de financiamentos requeridos.

3.9.1 Investimento Inicial

Investimento inicial é tudo aquilo que o empreendedor deverá gastar para iniciar suas atividades. Nestes gastos devem estar incluídos:

- a) registros e licenças junto aos poderes públicos;
- b) máquinas e equipamentos, como microcomputadores, fax, impressoras, etc.;
- c) móveis e utensílios, como armários, arquivos, mesas, cadeiras;
- d) capital inicial, ou seja, o valor em caixa para saldar compromissos;
- e) pesquisa de mercado, para avaliação quanto ao nível de aceitação do produto/serviço que será oferecido;
- f) treinamento, se será oferecido algum tipo de treinamento de pessoal antes do início das atividades;
- g) marketing, caso houver um investimento inicial na divulgação do novo empreendimento.

3.9.2 Formação de Preço de venda

Para Rossetti (1991), a livre atuação do mercado permite que o preço de venda dos produtos e serviços seja determinado pelas condições de oferta e procura, sincronizando os desejos de consumo dos consumidores (clientes) com a capacidade de oferta da empresa.

De acordo com Sebrae (2006), estabelecer preços de venda competitivos é uma tarefa que exige do empresário o conhecimento dos componentes que dão origem ao preço de venda.

A definição da estrutura de custos é parcela importante neste processo, uma vez que possibilitará ao administrador saber quanto lucrou.

Apurar os custos e despesas de maneira precisa trará ao empresário maior confiabilidade sobre seu lucro real. A definição de preços de maneira empírica pode acarretar diversos problemas à administração financeira, tais como: diminuição do lucro, dificuldade de vendas, esforço de venda não orientado para produtos mais lucrativos, dificuldade em ações para redução dos custos e despesas.

3.9.3 Custos

A importância da avaliação dos custos nas empresas não está relacionada ao tamanho delas. Micro-empresas ou grandes empresas podem se beneficiar com a prática de alocação dos custos em seus produtos ou serviços. Segundo Perez, Oliveira e Costa (1999), a contabilidade de custos tem como funções básicas: a sistematização e a análise dos gastos, a classificação e a contabilização dos custos e a geração de relatórios e informações sobre os custos de produção.

A contabilidade de custos é uma ferramenta que possibilita algumas tomadas de decisão aos administradores. As mais comumente utilizadas são: fixação do preço de venda, cálculo da lucratividade do produto, seleção do mix de produtos, e para empresas industriais, o cálculo adequado dos custos é fundamental para chegar no custo do produto acabado.

Segundo Bodnar e Hopwood (1990), um eficiente sistema de custos produz relatórios muito importantes para os gestores que devem indicar os custos de produção, bem como as respectivas margens de contribuição e de lucratividade que os diversos produtos vêm proporcionando.

Para Prado (2003), o objetivo da implantação de um sistema de custo é a avaliação dos estoques; alocação dos custos de produção; apuração dos custos dos produtos vendidos e em estoque; controle operacional dos recursos consumidos durante o período e finalmente a apuração individual dos custos dos produtos.

3.9.4 Capital de Giro

Capital de Giro é aquele que pode ser transformado em dinheiro num curto prazo. Esse curto prazo varia de empresa para empresa, dependendo do tempo do ciclo de operação que ela demanda.

A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos do giro, ou seja, dos ativos e passivos circulantes, e as inter-relações existentes entre eles. Portanto, é necessário conhecer o nível adequado de estoques que a organização quer manter, o prazo de pagamento de seus clientes, o nível de caixa desejado, o prazo concedido pelos fornecedores e a estrutura do passivo, de forma a obter um desejável nível de liquidez e rentabilidade.

O conceito de Capital de Giro e sua aplicabilidade envolve a importância de se ter liquidez para uma organização. Liquidez representa a capacidade de saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e obter descontos nas transações, ter credibilidade e aproveitar as oportunidades que o mercado oferece quando se tem o Capital na mão.

3.9.5. Fluxo de Caixa

Segundo Assaf e Silva (1997, p. 35) fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios.

O fluxo de caixa é um poderoso instrumento para que se faça o controle financeiro de uma empresa em curto prazo. É ele a descrição, em um determinado período de tempo, de todas as entradas e saídas de recursos em uma empresa.

Ele pode ser projetado por períodos de um dia, por semana, por mês, ou mesmo anualmente, para que se tenha possibilidade de acompanhar o desempenho da empresa em médio prazo, ou mesmo "para mudar rumos", se for necessário.

Assim, o fluxo de caixa é um instrumento de controle, mas também de planejamento. Na realidade, é um instrumento muito eficaz e simples, pois é constituído da soma de todas as entradas de recursos possíveis, no período determinado, das quais são subtraídas as saídas, apurando-se assim o saldo, que deve ser positivo.

Através do fluxo de caixa o empreendedor terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa (especialmente na determinação de objetivos e estratégias).

3.9.6 Ponto de equilíbrio

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo.

O ponto de equilíbrio operacional de uma organização é indicado pelo volume de produção, ou de atividade, em que o resultado operacional é nulo, as receitas operacionais correspondem exatamente o mesmo valor das despesas operacionais.

É um valor que deve ser conhecido pela gerência, pois representa uma técnica e uma ferramenta útil de avaliação de desempenho da organização bem como um valor para que se possa planejar o futuro e conhecer a quantidade necessária de vendas em que acima desta quantidade começa a apresentar lucro.

Na composição dos custos, existe aqueles que se formam de acordo com o nível da produção (ex.:matéria-prima), e aqueles que, mesmo com a paralisação da produção, continuam devidos em valores constantes (ex.: aluguel de salas ou galpões para a produção). E por outro lado existem as receitas que se originam da venda dos produtos fabricados.

O ponto de equilíbrio é o ponto de intersecção do custo total com a receita. É o ponto que revela a quantidade exata a ser vendida em que o custo fica no equilíbrio com a receita, a quantidade a ser vendida daquele produto para que a empresa não tenha prejuízo mas também não tenha lucro.

3.9.7 Prazo de payback

De acordo com Sanvicente (1987, p. 52) o período de *payback* é o intervalo necessário para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, recuperado e superado pelas entradas líquidas acumuladas.

Flink e Grunewald (1970, p. 313) afirmam que o método *payback* é o mais simples método de verificação da taxa de retorno e conceituam como sendo o prazo necessário para que as entradas líquidas de caixa, descontado o pagamento dos impostos, sejam iguais ao valor do investimento líquido.

$$\text{PAYBACK} = \frac{\text{Investimento líquido}}{\text{Benefício monetário líquido depois dos impostos}}$$

Benefício monetário líquido depois dos impostos

Uma das desvantagens desse método é não permitir ao administrador financeiro informações relativa ao benefício monetário líquido obtido depois do período considerado, portanto não trás informações relevantes do ponto de vista individual de cada investimento, trazendo pouca relevância num processo decisório de investimento mais pontual e detalhado.

3.9.8 DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

A demonstração de resultados no exercício (perdas e lucros) é, à semelhança do balanço patrimonial, de caráter obrigatório e periodicidade mínima anual.

Este faz parte dos relatórios contábeis obrigatórios de uma empresa e é preparado pelo contador, a partir de dados fornecidos pela empresa durante sua operação.

Esta demonstração representa o resultado financeiro do período considerado (lucro ou prejuízo) e de como foi obtido esse resultado, através da discriminação das receitas e despesas.

Indica também como será feita a distribuição do lucro, sujeita à aprovação da Assembléia de Acionistas.

Em resumo, o Demonstrativo de Resultados possui a seguinte estrutura:

- 1. Receita Bruta de vendas (Vendas à vista e a prazo)**
2. (-)Dedução de Impostos (ICMS, IPI, PIS, COFINS)
3. (-)Comissões de vendas e encargos
- 4. = Receita Líquida de vendas**
5. (-)Custo dos produtos vendidos (Fornecedores)
- 6. = Margem de contribuição**
7. (-)Despesas Fixas
8. (-)Depreciação
9. (-)Salários e Encargos
- 10.(-)Outros usos
- 11.= Resultado operacional**

12. (-) Juros de financiamento

13. =Resultado Tributável(antes do I.R.)

14. (-) Imposto de Renda

15. =Lucro Líquido / Prejuízo

O primeiro passo é estimar a Receita Bruta de Vendas, em um determinado período de tempo: um mês, por exemplo. Para estimar esta receita, o ponto inicial é formar o preço, baseado nos custos de produção, no preço praticado pelos concorrentes, e na percepção que os clientes em potencial tem do produto.

Depois, é preciso estimar, com a maior precisão possível, a quantidade a ser vendida no mês. Com estes dois dados, tem-se a receita bruta.

Dela deve-se subtrair o total das Deduções, constituídas dos impostos e encargos incidentes sobre a receita bruta, mais eventuais comissões de vendedores. Os impostos representam uma carga apreciável sobre o resultado bruto, e devem portanto ser considerados com cuidado (aqui estão os impostos como PIS, IPI, COFINS, etc.).

Desta subtração, encontra-se a Receita Líquida de Vendas.

Agora é preciso calcular o Custo dos Produtos Vendidos, ou seja, o custo da mão-de-obra diretamente envolvida com a produção (mais os encargos), bem como o custo dos materiais e componentes utilizados, além de frete, aluguel da área de produção, embalagens, etc.

Subtraindo-se da receita líquida de vendas o custo dos produtos vendidos obtém-se a Margem de Contribuição.

Agora, é preciso calcular as Despesas Operacionais, ou seja, o total de:

- Salários e Encargos: honorários de contador autônomo e eventual mão-de-obra indireta, honorários da diretoria (pró-labore), bolsas de estagiários, etc., mais os encargos.
- Outros Usos que resultaram em despesas(treinamento, marketing etc),

- Despesas Fixas: manutenção e conservação, seguros, água, luz, telefone, Internet, material de limpeza, alguma reserva para eventuais despesas não previstas.

Subtraindo-se o total de despesas operacionais (mais a eventual depreciação de equipamentos, veículos, imóveis, etc.), da Margem de Contribuição, obtém-se o Resultado Operacional.

A ele podem ser somadas Receitas Financeiras. Estas receitas são o fruto do investimento de capital.

Caso a empresa tenha juros de financiamento a pagar, os valores correspondentes devem ser debitados do Resultado Operacional, chegando-se então ao Resultado antes do Imposto de Renda.

Finalmente, subtraindo-se o percentual devido ao Imposto de Renda, chega-se ao Lucro Líquido ou Prejuízo.

4 METODOLOGIA

O presente capítulo visa explicar a metodologia que foi utilizada para a construção da pesquisa. É uma etapa em que se busca descrever e analisar os procedimentos para a coleta de dados. Para Mattar (2005) os diferentes tipos de pesquisa implicam em diferentes procedimentos para a coleta e análise dos dados, portanto cada tipo de pesquisa possui, além do núcleo comum de procedimentos, suas peculiaridades próprias.

O presente estudo trata-se do plano de negócio de uma empresa especializada em surfe feminino. Algumas variáveis identificadas em tal fenômeno são: a) quantidade de meninas que praticam o esporte crescente nas praias de Florianópolis; b) uma grande concentração de simpatizantes e usuárias da moda *surfwear* feminino. E algumas das hipóteses levantadas foram: a) desenvolvimento do mercado ligado ao esporte; b) aumento no número de praticantes do sexo feminino; c) maior profissionalização das meninas no esporte.

4.1 Natureza da Pesquisa

Em relação à natureza das variáveis pesquisadas, esta pesquisa apresenta características qualitativa e quantitativa, predominantemente qualitativa pois as informações representadas identificam alguma qualidade, categoria ou característica, não suscetível de medida, mas de classificação. E conforme Silva e Shappo (2002), pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: tem como preocupação central o processo da pesquisa e não os resultados da mesma; objetiva compreender o fenômeno por inteiro; baseia-se em descrições minuciosas de certas circunstâncias, ignorando regras e procedimentos de orientação; e a preocupação inicial é com o significado.

Roesch (1999) afirma que pesquisas quantitativas e qualitativas são complementares, sendo que a abordagem qualitativa é mais adequada na

proposição de planos e a abordagem quantitativa é mais indicada para avaliar resultados.

Quanto aos meios utilizados na investigação, inicialmente trata-se de uma pesquisa bibliográfica, já que foi recorrido à autores que dissertam sobre o tema, buscando uma fundamentação teórica do assunto que servirá como base ao estudo iniciado. Lakatos e Marconi (1992) afirmam que a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, trata do levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, *websites*, publicações avulsas e imprensa escrita, visando dar um embasamento teórico sobre o tema escolhido.

Posteriormente, nas etapas seguintes, o presente trabalho constitui-se de uma pesquisa aplicada conclusiva descritiva. Para Mattar (2005) pesquisa descritiva responderá a questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde e traçará o perfil do consumidor, que produtos consome, quanto consome e onde compra. Este tipo de pesquisa se caracteriza por expor o fenômeno em estudo.

As pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo.

Quanto ao tipo de pesquisa, a pesquisa que será realizada é do tipo exploratória, já que as diversas informações serão exploradas para o maior conhecimento do problema de pesquisa e será feita a descrição daquilo que foi coletado e considerado relevante à pesquisa. Esse tipo de pesquisa é apropriada num primeiro estágio da investigação, pois visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, quando o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são insuficientes ou inexistentes. Os métodos utilizados para a pesquisa inicialmente exploratória foram: levantamento em fonte secundária, através de: levantamentos bibliográficos, pesquisas já realizadas, levantamento documental e estatístico e levantamento de experiência, através de pessoas com experiência acumulada que não possuem registros escritos de tais experiências.

Segundo o Mattar (2005) a pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa que está sendo analisado. "Os estudos exploratórios caracterizam-se por examinar temas pouco estudados. Não há compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirvam de base para tal explicação".

4.1 Limitações

A principal limitação encontrada na execução do presente trabalho está no fato de haver pouca pesquisa confiável relacionada ao tema. Existe muito pouca publicação e exploração do assunto e tão pouco bibliografia auxiliar. As pesquisas publicadas encontradas sobre o assunto são de responsabilidade de marcas internacionais, e muitas vezes não condizem com a realidade nacional a ser explorada. No meio acadêmico, também não foram encontradas pesquisas sobre o assunto, que poderia ser alvo de maior exploração dos alunos e professores, devido à relevância do mercado e à vocação da cidade.

5 PLANO DE NEGÓCIO

5.1 Descrição Da Empresa

O empreendimento tem como objetivo criar uma marca que visa atender ao público feminino ligado ao surfe, desenvolvendo e comercializando produtos especializados e de alta qualidade nos segmentos da moda, equipamentos esportivos e acessórios, procurando sempre acompanhar os padrões mundiais de *designs* e às inovações tecnológicas de materiais. Também atuará no ramo de prestação de serviços através da venda de pré-shapes e reparações de pranchas de surfe.

A filosofia da empresa é apoiar e contribuir com desenvolvimento do esporte e preservação da natureza, utilizando como estratégia principal investimentos em atletas amadores e profissionais, escolas de surfe, promoção de competições e eventos esportivos além de investir num projeto de reciclagem de resto de materiais utilizados na fabricação de pranchas de surfe (poliuretano, resina e fibra de vidro).

Um dos idealizadores deste negócio é praticante do esporte desde os anos 70 quando o surfe ainda dava seus primeiros passos no Brasil. Há 30 anos vem acompanhando a evolução deste esporte no país e no exterior, tendo um papel importante dentro deste processo, no cenário nacional, como fabricante de pranchas de surfe, designer, competidor, promotor, organizador de competições e técnico de equipe, tendo inclusive vasta experiência internacional, sendo isto a maior motivação para abrir uma empresa neste segmento.

Um dos diferenciais da empresa está na preocupação ambiental. O lixo que será produzido na fábrica de prancha, com características tóxicas e de grande impacto ao meio ambiente, será destinado e reaproveitado, de acordo com estudo desenvolvido pelo colega Paulo Eduardo Antunes, que percebeu o problema ambiental das fábricas de prancha e desenvolveu a logística reversa dos materiais utilizados, de forma que as fábricas de prancha possam produzir o equipamento sem agredir ao meio ambiente.

A empresa tem como missão desenvolver e produzir equipamentos esportivos, acessórios e artigos do vestuário que contribuam para maior performance das atletas unindo *design* e estilo arrojados, apoiando o crescimento do esporte através de patrocínio de eventos e competidores, criando uma marca autêntica, sinônimo de surfe e desenvolvendo técnicas de produção e materiais menos prejudiciais ao meio-ambiente.

A visão da empresa é eleva-la a uma posição de destaque dentro do mercado nacional, através de um selo de qualidade de seus produtos, relacionamento com clientes e oportunidades de negócio.

5.2 Aspectos Administrativos

5.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional mostrará a maneira que o empreendimento organizará a divisão das tarefas e a coordenação entre elas.

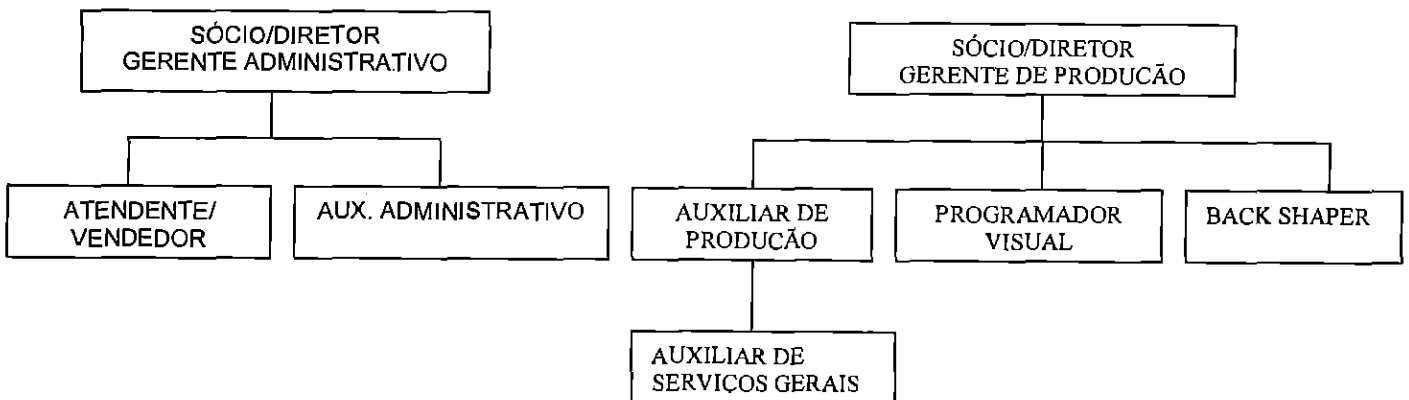


Figura 1: Organograma organizacional

Os sócios diretores, que são as duas pessoas empreendedoras da idéia, traçarão os planos e metas da empresa em comum acordo. Cada um será responsável por cada setor que compõe a empresa, o administrativo e o de produção, respectivamente. As principais atribuições deste cargo são fazer com que tudo funcione de maneira eficaz e para isto é necessário que haja um planejamento

estratégico bem delineado. Portanto, a diretoria é responsável pelas questões estratégicas e soluções de problemas de ordem financeira, pessoal e de investimentos.

O sócio diretor do setor administrativo será responsável pelo cumprimento da meta de vendas definida no planejamento estratégico. Suas responsabilidades são de recrutamento e seleção da equipe de vendas e controle financeiro de fluxo de caixa. A análise e acompanhamento da evolução financeira será feita pelos prováveis investidores e ambos os sócios que tomarão as devidas decisões de investimento. Os vendedores serão avaliados periodicamente pelo mesmo que acompanhará sua evolução e progresso, observando questões como: motivação, esforço de venda e espírito de equipe.

O auxiliar administrativo fará os lançamentos das receitas e despesas, contas a pagar e a receber, pagamento de contas e demais serviços referentes à administração.

O sócio diretor responsável pelo setor de produção assegurará o cumprimento das metas de produção, otimização dos recursos produtivos disponíveis, buscando e desenvolvendo novos produtos e tecnologias e supervisionando a manutenção dos equipamentos, padrão de qualidade, custos e prazos pré-estabelecidos e outras atribuições como: atualização do *lay-out* da fábrica, planejamento e manutenção do ambiente de trabalho, manutenção do fluxo de produção, visando maior produtividade e controle de estoque. A elaboração e supervisão do plano de metas e cronograma de produção são responsabilidades de ambos os sócios.

O programador visual será o responsável pelo desenvolvimento e execução dos *designs* dos produtos, materiais gráficos e publicitários.

O *back shaper* realizará o trabalho de acabamento do pré-shape, que é o produto do trabalho realizado por uma máquina computadorizada, onde os blocos das pranchas são cortados seguindo medidas de volume, curvas e forma projetadas e o *back shaper* finaliza o shape com um trabalho especializado de acabamento manual de lixação e visa chegar ao produto final com os detalhes projetados.

As atribuições do auxiliar de produção são de preparação dos pedidos, estocagens, despachos, contagem dos estoques de produção diária, de matéria-prima, dos produtos acabados que chegam das fábricas, planejamento do ambiente de trabalho e manutenção do padrão de qualidade.

O auxiliar de serviços gerais tem a função de operador da máquina de pré-shape, reparações de pranchas de surfe, embalador, e também responsável pela manutenção e limpeza do ambiente de trabalho.

5.3 Aspectos jurídicos e legais

5.3.1 Tipo de sociedade

O tipo de sociedade adotada será a sociedade por cotas de responsabilidade limitada, consoante a lei 10.406/2002 do Novo Código Civil, que vem a ser a associação de duas ou mais pessoas, cuja responsabilidade frente aos direitos e obrigações da firma é limitada ao valor do capital registrado em seu contrato social.

Esse tipo de sociedade é constituída por contrato, através de um instrumento que pode ser público ou particular. A firma deverá declarar os nomes dos sócios ou usar um nome fantasia, mas em ambos os casos, o nome comercial estará sempre seguido pela palavra limitada ou sua sigla LTDA.

A escolha deste tipo de sociedade deve-se pelos seguintes aspectos:

- Necessidade de captação de recursos através de investidores/sócios;
- Disponibilidade de conseguir maior capital;
- Divisão das responsabilidades;
- Inspiração de maior confiabilidade por parte dos clientes como das instituições de créditos.

5.3.2 Caracterização da empresa

- Razão Social: M Kotzias indústria, comércio, representação de confecções e artigos esportivos e prestação de serviços Ltda;
- Nome fantasia: Wahini Surf;
- Endereço: Rua Antônio da Silveira, 222;
- Bairro: Lagoa da Conceição/ Florianópolis – SC;
- Sede e Foro: Cidade de Florianópolis – SC;
- Forma Jurídica: Sociedade por Cotas Limitada;
- Objetivo Social: Indústria e comércio de artigos do vestuário, acessórios e equipamentos esportivos e prestação de serviços.

Registro da Sociedade por Cotas de Responsabilidade limitada – LTDA

Para que a empresa passe a existir legalmente, é necessário o arquivamento do contrato social no registro do comércio – Junta Comercial do Estado.

O contrato social é um acordo entre os membros de uma sociedade, pelo qual reconhecem a autoridade e um conjunto de regras, onde serão contidos todos os direitos e obrigações, de ambas as partes constituintes, especificando a função que a pessoa jurídica irá exercer, quem vai assinar pela empresa, retiradas e pró-labores dos sócios, capital e valor das cotas de cada sócio, imprevistos na dissolução da sociedade, sede da empresa e documentos dos sócios.

5.3.3 Etapas para formalizar registro e funcionamento da empresa

- I.Consulta de viabilidade de funcionamento junto à Prefeitura Municipal de Florianópolis e aprovação prévia do local;
- II.Consulta da marca e do logotipo no cadastro do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), órgão responsável pela concessão de marcas e patentes;

- III. Checar junto à Junta Comercial da cidade se não existe outra empresa registrada no mesmo ramo de negócio, com igual ou semelhante razão social;
- IV. Providencia-se registro da sociedade comercial, após colhida todas as informações sobre os documentos e procedimentos necessários para abertura deste negócio, junto à Junta Comercial;
- V. INPI – registro da marca e logotipo;
- VI. Obter CNPJ com a Receita Federal;
- VII. Obter Inscrição Estadual – Secretaria da Fazenda;
- VIII. Obter Alvará de Funcionamento junto à Prefeitura Municipal;
- IX. Vistoria do Corpo de Bombeiro;
- X. Escritura ou contrato de locação do imóvel;
- XI. Entrega de toda a documentação na Prefeitura Municipal.

5.3.4 Legislação para o funcionamento

Em virtude da terceirização da produção dos artigos de vestuários e acessórios, entende-se que o cumprimento de quaisquer norma referente a legislação de funcionamento deste setor, é de responsabilidade da(s) empresa(s) contratada(s).

No que diz respeito à produção de pranchas de surfe, no Brasil ainda não há legislação específica, porém a empresa seguirá normas criadas pela *Association Clean Shaper* – ACS – associação fundada na França com objetivo de normatizar as fábricas de pranchas de surfe para proteger a saúde dos trabalhadores e o meio ambiente. Segue abaixo os itens que são normatizados pela associação francesa.

- Ventilação, exaustão de gases tóxicos e partículas sólidas das salas de *shape*, pintura, laminação e lixação
- Instalação elétrica seguindo padrões técnicos industriais – trifásica
- Uso de equipamentos de proteção como: máscara, óculos, luvas, uniforme próprio, tapa ruídos.

- Extintores de incêndio em todas as dependências, devido ao uso de material inflamável e de fácil propagação de fogo
- Porta de emergência bem visualizada

5.4 Fornecedores e terceiros

5.4.1 Fornecedores de matéria-prima para fabricação de prancha

Para a seleção dos fornecedores foram considerados aqueles que estão de acordo com os critérios de qualidade da matéria-prima, preços, prazos de pagamento e entrega.

- Blocos de poliuretano:

Rhyno Foam – Polyfoam plásticos Ltda: a mais antiga fábrica do Brasil, instalada no Rio de Janeiro – RJ e com distribuidor consolidado no mercado de Santa Catarina.

Jamil Gassal Júnior - SC

Rua Laurindo Januário da Silveira, 5432

CEP: 88062-200 Canto da Lagoa – Florianópolis - SC

(48) 3232-6868

compras@polyfoam.com.br

Está localizado a 1,5 km da sede da empresa

Teccel: principal concorrente da Rhyno Foam com fábrica instalada em Recife – PE, e com distribuidor em Santa Catarina

Rodrigo Kaku - SC

Rua Mar do Leste, 265

CEP: 88048-414 Rio Tavares – Florianópolis – SC

(48) 3238-1253/ 9981-8560

rodrigokaku@hotmail.com

www.surfteccel.com.br

Está localizado a 1 km da sede da empresa

Kona Blanks: bloco desenvolvido pelos mesmos químicos responsáveis da fórmula do Rhyno Foam, com fábrica instalada no Rio de Janeiro – RJ e distribuidor em Santa Catarina

Ilha Norte Resinas

Rua Gualberto Soares, s/n

Rio Vermelho – Florianópolis – SC

(48) 3236-1195/ 9101-9088

Karrana Epóxy - Blocos de Isopor e Resina Epóxy: material alternativo com menor impacto ambiental com fábrica instalada em São Paulo – SP e com distribuidor em Santa Catarina

Cristiano Guimarães

Rio Tavares – Florianópolis - SC

(48) 3338-4853

guimasurf@hotmail.com

Localizada a 1 km da sede da empresa

Bloco Vegetal

- Resinas, componentes químicos e tecidos de fibra de vidro

Resfiber

Rua 1º de maio, 340

CEP: 88113-020 Areias – São José – SC

(48) 3257-9491

marcelo.feijó@resfiber.com.br

Central do Fiberglass

Rua Santos Saraiva, 516

CEP: 88070-100 Estreito – Florianópolis – SC

(48) 3248-4400

cfiber@terra.com.br

Ilha Norte Resina

Rua Gualberto Soares, s/n

Rio Vermelho – Florianópolis – SC

(48) 3236-1195/ 9101-9088

Rodrigo Kaku - SC

Rua Mar do Leste, 265

CEP: 88048-414 Rio Tavares – Florianópolis – SC

(48) 3238-1253/ 9981-8560

rodrigokaku@hotmail.com

Está localizado próximo da sede da empresa

Jamil Gassal Júnior - SC

Rua Laurindo Januário da Silveira, 5432

Canto da Lagoa – Florianópolis - SC

(48) 3232-6868

compras@polyfoam.com.br

Está localizado a 1,5 km da sede da empresa

Comfibra

Rua Presidente Kennedy, 361 loja 01

Campinas – São José – SC

(48) 3241-7413

www.comfibras.com.br

- Quilhas

FCS: com fábricas instaladas nos EUA e Austrália e distribuidor em Santa Catarina

Rod. Jornalista Manoel de Menezes, 3007 sala 01

CEP: 88061-701 Barra da Lagoa – Florianópolis – SC

(48) 3232-4040

Xtrems Fins

Serv. Maringá, 105

CEP: 88000-327 Rio Vermelho – Florianópolis – SC

(48) 3269-8256

- Outros materiais: lixas, pasta de polir, estopa de limpeza, silicone, cola, estiletes, fitas crep, máscaras, filtros, ferramentas, tintas

Dominik

Rua Santos Saraiva, 551

CEP: 88070-100 Estreito – Florianópolis – SC

(48) 3248-4810

Porttal materiais de construção

Rua Vilmar Sotero de Farias, 30

CEP: 88048-415 Rio Tavares – Florianópolis – SC

(48) 3232-8849

Fortlight

Rua Manoel Severino de Oliveira, 515

Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC

(48) 3232-0795

Serilon

Rua Nossa Senhora do Rosário, 27

CEP: 88010 – 842 Floresta – São José – SC

(48) 4009-0800

Lojão das Tintas

Rodovia SC 405, 2865

Rio Tavares – Florianópolis – SC

(48) 3338-2233

5.4.2 Fornecedores de serviço/ Facções

- Artigos de vestuário (camisetas, moletons, bermudas, saias, blusas, calças, biquínis, cangas)

Cangas – Indonésia

- outras confecções: diretamente com a facção de costuras.

- Neoprene

Pino Roupas Profissionais para Mergulho

pino@pino.com.br

(47) 3369-4649

Praia de Bombinhas - SC

- Artes, estampas, serigrafia, impressos

Art Silk

Rua Catarina M. Machado, 06

CEP: 88032-650 Monte Verde – Florianópolis - SC

(48) 3238-6136/ 9998-5040

- Acessórios (Capas de proteção e mochilas, quilhas, leash, parafina, raspador, racks, anti-derrapante, bonés, camisetas de lycra, biqueira)

Ciawax

www.ciawax.com.br

Araranguá – SC

(48) 3254- 2260/ 9985-0084

vendas@ciawax.com.br

- Cia de Laminação

Caxo Glass

Rio Tavares – Florianópolis – SC

(48) 3232-6433/ 9104-0680

glassbycaxo@hotmail.com

Melo Glass

Rua Valdemar Ouriques, 1004

Capoeiras – Florianópolis – SC

(48) 3237-5328/ 9977-6094

meloglass@hotmail.com

Easy Rider cia glass

Guarda do Embaú – Palhoça – SC

(48) 3283-2532/ 9608-4398

chinaguarda@hotmail.com

- Pré-shapes/ usinagem

Tânio Barreto

Rua Cecília Jacinta de Jesus, 441

CEP: 88048-422 Rio Tavares – Florianópolis – SC

(48) 8825-5025

6 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing, parte integrante deste plano de negócio, constará de duas partes, sendo que a primeira traz a descrição dos 4P's do marketing e a segunda parte traz a descrição do: mercado de atuação, mercado concorrente, mercado consumidor e mercado fornecedor.

6.1 OS 4 P'S DO MARKETING

6.1.1 Produto (posicionamento)

A empresa oferecerá uma vasta gama de produtos aos seus clientes. Apesar de os artigos oferecidos serem exclusivamente femininos, o cliente encontrará todos os artigos para a prática do esporte, seus acessórios e também artigos de vestuário, que inclui moda praia, *fitness*, casual e festa.

As pranchas de surfe serão confeccionadas em alto padrão, contando com a experiência do *shaper* de longa data, que busca o aperfeiçoamento do seu trabalho de forma que a qualidade do equipamento fique indiscutível, levando em conta que pranchas para mulheres requerem um acabamento mais delicado e um formato um pouco diferenciado, devido as diferenças de peso e distribuição do corpo feminino.

Em relação à confecção, o *design* e o estilo propostos serão inspirados na tendência mundial, buscará-se inovações e as novas tendências serão acompanhadas de acordo com os lugares que ditam a moda praia do mundo, como por exemplo, Austrália, Califórnia e Hawaii.

6.1.2 Preço

O preço que será praticado será de acordo com a qualidade do material e do acabamento do produto final, o que encarece os produtos que serão disponibilizados.

O padrão da concorrência é elevado, pois os maiores concorrentes são as grandes marcas internacionais, que possui alto preço e também alta qualidade. Porém, a vantagem de se tratar de uma marca nacional está no fato de não haver necessidade do pagamento de *royalties*. Portanto, o preço final dos produtos ainda será mais baixo do que o da concorrência especializada em marcas internacionais.

A forma de pagamento será da maneira convencional que já se conhece, como: dinheiro, cheque, cartão de crédito e débito e ainda o crediário próprio. O parcelamento poderá ser feito no cheque e no cartão de crédito, mas o incentivo maior será pelo crediário próprio, visto que esta forma traz maior fidelização da clientela, objetivo primordial da empresa.

6.1.3 Praça

A praça, ou ponto de venda, da matriz escolhida foi o Bairro da Lagoa da Conceição, que dá acesso às principais praias do leste e sul da Ilha, muito procuradas pelos praticantes de surfe.

Neste ponto encontrar-se-á a loja pronta entrega, anexa à fábrica de pranchas e ao escritório comercial, onde acontecerão as vendas diretas ao consumidor e também as encomendas de pranchas personalizadas, que deverão ser feitas *in loco* de acordo com as características físicas da cliente, seu estilo de surfe, nível técnico e local da prática (tipo de onda).

Os outros pontos de venda estarão espalhados pelo país. Os representantes farão a negociação com os lojistas dos vários estados brasileiros e levarão a marca para todo o mercado nacional.

6.1.4 Promoção

Os principais meios de divulgação da marca serão através do patrocínio de competidoras, apoio e realização de campeonatos, anúncio em revistas especializadas de circulação nacional e periódicos locais. Além disso, pretende-se utilizar a mala direta e eleger representantes comerciais nas principais capitais litorâneas para promover vendas em todo país.

A empresa também contará com *show-room* para expor e lançar produtos, promover vendas diretas de fábrica e valorizar a imagem da marca aos consumidores que poderão ver de perto o local de fabricação das pranchas e os lançamentos dos novos produtos em primeira mão.

6.2 Mercado de Atuação

A indústria do *surfwear* foi um dos segmentos que mais cresceu nos últimos dez anos. No Brasil, o surf movimenta cerca de R\$ 2 bilhões ao ano e emprega direta e indiretamente, cerca de 140 mil pessoas, segundo estimativas do mercado nacional.

O surfe é o segundo esporte com mais praticantes no Brasil, perdendo apenas para o futebol. O esporte ainda é predominantemente masculino, porém observa-se um crescimento expoente de mulheres a praticar o esporte, principalmente em grandes cidades brasileiras como o Rio de Janeiro, que já apresenta um maior número de mulheres dentro d'água, disputando as ondas.

Florianópolis é uma cidade bastante atraente para aqueles que identificam-se com o esporte. Das 42 praias que cercam a ilha, 19 são consideradas surfáveis. A cidade já tem a cultura do esporte e atualmente é considerada a capital brasileira do surfe. Apesar da presença das meninas como praticantes ainda ser um pouco tímida, estima-se que em pouco tempo haverá um número muito maior de mulheres surfistas na região.

O mercado alvo do empreendimento é o público feminino de todas as idades adeptas do esporte e consumidoras do *surfwear*. A empresa terá como produção própria confecção de pranchas apenas, e terceirizará a fabricação de artigos do vestuário e de acessórios, inserindo a etiqueta nos produtos.

Atuará no mercado varejista e atacadista, sendo através da loja de pronta entrega, atenderá diretamente os consumidores, e no caso das pranchas, o cliente poderá encomendar sua prancha personalizada e sob medida. E para o mercado atacadista contará com representantes dentro e fora do estado de Santa Catarina, que atenderão aos lojistas.

Vendas para lojistas e diretas ao consumidor também serão realizadas através do site da marca via Internet.

No caso da prestação de serviços, a empresa venderá os *pré-shapes* usinados na máquina computadorizada e pranchas prontas para outras marcas, para justificar o alto investimento da máquina de *pré-shape* e instalações.

6.3 Mercado concorrente

Este é um mercado que enfrenta a concorrência de grandes marcas internacionais licenciadas em todo o mundo, possuem alta qualidade, utilizam novas tecnologias, ditam constantemente novas tendências e possuem um custo mais elevado.

O Brasil é um dos maiores mercados consumidores destes produtos, conta com grande número de marcas em crescimento e de reconhecimento nacional, mas possui um grande número de produtores informais.

6.4 Mercado consumidor

O mercado consumidor de *surfwear* e de equipamentos para a prática do esporte no Brasil é ilimitado. Waves (2006) afirma que seja pelo atraente clima

tropical ou pela juventude de sua população, o Brasil tornou-se um dos mercados mais promissores para o mercado *surfwear*.

anualmente, essa indústria movimenta R\$ 2,5 bilhões e seu crescimento é cada vez mais expressivo. Além de contar com um excelente clima, o Brasil apresenta uma população predominantemente jovem, sendo que, do total de seus 160 milhões de habitantes, 70% vive a menos de 100 quilômetros do litoral. São motivos suficientes para o Brasil ditar tendências em moda praia no mundo todo. Produz-se anualmente, só de lycra, 65 milhões de peças de *beachwear*, sendo 55% destinadas ao público feminino, 20% ao infantil e 25% ao masculino.

Santa Catarina possui uma série de vantagens que tornam a abertura deste empreendimento um negócio promissor, por ser considerada uma das regiões mais propícias para a prática do esporte no país, atraindo os melhores eventos nacionais e internacionais patrocinados por grandes marcas que lançam sua moda, gerando muita publicidade e negócios no setor de *surfwear*.

6.5 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor que a empresa necessita para a aquisição de matéria-prima da produção está bem estruturado na região que pretende-se instalar o empreendimento.

Parte da matéria-prima utilizada na manufatura das pranchas de surfe consta de: espumas de poliuretano e isopor, fibra de vidro, resinas de poliéster, epóxi e outros componentes químicos, que podem ser facilmente encontrados em nossa região onde há grande concorrência favorecendo a empresa na busca de melhores preços, prazos e qualidade de materiais. Aqui pode-se encontrar os melhores produtos fabricados no país e no exterior para a fabricação de pranchas de surfe.

No que diz respeito à produção de acessórios e outros equipamentos, o mercado conta com vasta oferta de produtos industrializados utilizados na produção destes, como: plásticos e metais, além de um grande parque industrial e tecnológico que tornam viável a terceirização da produção.

Na parte do vestuário, o estado é considerado um dos maiores pólos têxteis e da moda do país e da América Latina fazendo com que a produção deste setor possa atingir ótimo volume, sem maiores dificuldades.

7 PLANO FINANCEIRO

Este capítulo irá abordar o estudo dos aspectos financeiros com intuito de verificar a viabilidade econômico-financeira do negócio. Será realizado um levantamento dos custos necessários para implantação do projeto, que será apresentado aos potenciais investidores, avaliando às necessidades de investimento visando a captação de recursos de terceiros.

7.1 Financiamentos

Esse plano de negócio foi elaborado com intuito de captar investidores potenciais interessados em trabalhar neste segmento, participando deste empreendimento como sócio, visto que o investimento inicial é alto, e não há interesse em buscar empréstimos ou financiamentos, devido ao alto juros cobrado por bancos ou instituições financeiras.

7.2 Investimento Inicial

A empresa pretende investir num imóvel próprio para garantir sua localização permanente, como forma de conquistar maior credibilidade, perpetuando a marca e diminuindo custos em longo prazo.

Quadro 1: Imóvel

DESCRIÇÃO	VALOR
Terreno 400 m ²	R\$ 50.000,00
Galpão 225 m ²	R\$ 50.000,00
TOTAL	R\$ 100.000,00

Fonte: Dados primários

Quadro 2: Bens duráveis

DESCRIÇÃO	VALOR
Kombi c/ pintura personalizada	R\$ 38.200,00
Máquina <i>pré-shape</i>	R\$ 100.000,00
TOTAL	R\$ 138.200,00

Fonte: Dados primários

Quadro 3: Máquinas, móveis e equipamentos

DESCRIÇÃO	QTD ADE	VALOR MÉDIO UNIT.	VALOR TOTAL
<i>Software (Surfcad)</i>	01	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Mesas de escritório	05	R\$ 200,00	R\$ 1.000,00
Mesa de reunião	01	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Computadores	04	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Impressora	02	R\$ 300,00	R\$ 600,00
Scanner	01	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Cadeiras refeitório	05	R\$ 35,00	R\$ 175,00
Central Ramal	04	R\$ 68,00	R\$ 272,00
Fone/Fax	01	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Armários	04	R\$ 190,00	R\$ 760,00
Prateleiras p/ depósitos	03	R\$ 40,00	R\$ 120,00
Cofre	01	R\$ 225,00	R\$ 225,00
Hub (intranet 6 portas)	01	R\$ 115,00	R\$ 115,00

Luminária de desenho	01	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Móveis p/ loja		R\$ 3000,00	R\$ 3.000,00
Fogão	01	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Geladeira	01	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Utensílios de cozinha e limpeza		R\$ 200,00	R\$ 200,00
Materiais de expediente		R\$ 280,00	R\$ 280,00
Plaina elétrica	01	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Compressor	01	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Lixadeira	01	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Filtro de ar	01	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Bico de ar	01	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Mangueira	01	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Discos de lixa (pads)	02	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Outras ferramentas		R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Exaustor	03	R\$ 80,00	R\$ 240,00
Extintor de Incêndio	02	R\$ 80,00	R\$ 160,00
TOTAL			R\$ 19.897,00

Fonte: Dados primários

Quadro 4: Custos de abertura de firma

DESCRIÇÃO	VALOR
Honorários Contador	R\$ 380,00
Consulta viabilidade PMF	R\$ 24,20
Registro Junta Comercial	R\$ 69,91
Consulta nacional ao INPI	R\$ 260,00
Registro da marca/INPI	R\$ 250,00
Inscrição Estadual (exatoria)	R\$ 50,00
Carimbo CNPJ	R\$ 8,50
Alvará de funcionamento PMF	R\$ 180,00
Alvará do Corpo de Bombeiro	R\$ 88,00
Alvará Polícia Civil	R\$ 41,00

Taxas Receita Federal	R\$ 21,00
TOTAL	R\$ 1.327,61

Fonte: Dados primários

Quadro 5: Marketing

DESCRIÇÃO	VALOR
Placa luminosa	R\$ 2.000,00
Criação do site	R\$ 1.000,00
Impressos	R\$ 2.500,00
Chamadas em Rádio FM	R\$ 500,00
Anúncio Revista Especializada	R\$ 1.750,00
TOTAL	R\$ 7.750,00

Fonte: Dados primários

7.3 Estrutura de custos

A estrutura de custos compreende os valores referentes aos custos fixos e variáveis, bem como a depreciação dos bens e as despesas fixas e variáveis que permitem o funcionamento da empresa.

De acordo com Chiavenato (1995), denomina-se custo fixo aqueles que independem do volume de produção, por isso são planos e constantes. Em contrapartida os custos variáveis são proporcionais ao volume de produção.

7.3.1 Depreciação

A maior parte dos ativos imobilizados tem vida útil limitada, ou seja, a medida que o tempo vai passando eles perdem seu valor. Essa perda delapida o patrimônio inicial da empresa. Por isso existe uma forma de registrar essa desvalorização. Conforme as especificações do bem, essas taxas variam. Neste caso, irá ser utilizada a taxa de 10% ao ano.

Quadro 5: Depreciação

Item	Valor
Automóvel	R\$ 3.850,00
Máquinas e equipamentos	R\$ 10.000,00
Total anual (10%)	R\$ 13.850,00
Total mensal	R\$ 1.155,00

Fonte: Dados primários

Quadro 6 : Custos Fixos

Item	Descrição	Valor
1	Custos de manutenção	
1.1	Computadores	R\$ 80,00
1.2	Automóvel	R\$ 80,00
1.3	Imóvel	R\$ 100,00
1.4	Máquinas e equipamentos	R\$ 35,00
Total dos custos de manutenção		R\$ 295,00
2	Custos com pessoal	
2.1	Auxiliar Administrativo	R\$ 600,00
2.2	Vendedor/Atendente	R\$ 400,00
2.3	Programador visual	R\$ 400,00

2.4	Auxiliar de produção	R\$ 600,00
2.5	Back shaper	R\$ 1.200,00
2.6	Auxiliar de serviços gerais	R\$ 400,00
Soma dos custos com pessoal		R\$ 3.600,00
2.5	Encargos (68% sobre soma)	R\$ 2.448,00
Total		R\$ 6.048,00
Total mensal itens 1e 2		R\$ 6.343,00
Total anual		R\$ 76.116,00

Fonte: Dados primários

Os encargos citados acima correspondem a: décimo terceiro, férias, auxílio transporte, absenteísmo, FGTS e INSS.

Quadro 7: Despesas Fixas Mensais

Despesas Mensais	Valor
Pró-labore	R\$ 3.000,00
Contabilidade	R\$ 400,00
Depreciação	R\$ 1.155,00
Internet	R\$ 80,00
Domínio Internet	R\$ 30,00
Outras despesas	R\$ 100,00
Total mensal	R\$ 4.765,00
Total anual	R\$ 57.180,00

Fonte: Dados primários

Quadro 8: Custos variáveis

Descriminação	Pessimista	Moderado	Otimista
Telefone	R\$ 380,00	R\$ 400,00	R\$ 450,00
Água	R\$ 120,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00
Transporte	R\$ 400,00	R\$ 500,00	R\$ 600,00
Total mensal	R\$ 900,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.250,00
Total anual	R\$ 10.800,00	R\$ 12.600,00	R\$ 15.000,00

Fonte: Dados primários

Quadro 9: Custos de produção de prancha

Descrição matéria-prima	Qtd/unid.	Valor unit.	Valor Total
Bloco	01 un	R\$ 115,00	R\$ 115,00
Resina T 208	1,5 kg	R\$ 8,80	R\$ 13,20
Resina Hot Colt	0,5 kg	R\$ 9,70	R\$ 4,85
Monômero de estireno	0,1 L	R\$ 9,00	R\$ 0,90
Solvente	0,2 L	R\$ 6,50	R\$ 1,30
Butanox (catalisador)	0,07 L	R\$ 19,00	R\$ 1,20
Tecido de fibra 4 Oz nacional	2 mt	R\$ 2,90	R\$ 5,80
Tecido de fibra 4 Oz fio importado	4 mt	R\$ 4,60	R\$ 18,40
Quilha fixa	01 jg	R\$ 13,00	R\$ 13,00
Leash plug	01 un	R\$ 1,50	R\$ 1,50
Kit logos	01 un	R\$ 1,50	R\$ 1,50
Fita crepe	8 mt	R\$ 3,00	R\$ 0,50
Lixa massa/madeira	3,5 un	R\$ 0,45	R\$ 1,60
Lixa d'água	2 un	R\$ 0,80	R\$ 1,60
Cola fórmica	0,03 L	R\$ 15,00	R\$ 0,45
Total por prancha			R\$ 178,20

Fonte: Dados primários

3.2 Custo dos Produtos Vendidos

A empresa optou por fabricar pranchas de surfe e pré-shapes, já que há total conhecimento deste processo produtivo, e pelo fato de considerar estes produtos o "carro-chefe" do surfwear.

O restante dos produtos comercializados serão criados e desenvolvidos pela empresa e esta produção terceirizada.

Segue abaixo a lista dos produtos que serão vendidos inicialmente, e a quantidade estimada de venda mensal nos três cenários: pessimista, moderado e otimista.

Quadro 10: Lista de mercadorias e quantidade estimada de venda mensal

Produtos de produção própria	Cenário pessimista	Cenário moderado	Cenário Otimista
1. Pranchas de surfe	10	25	50
2. Pré-shapes	50	100	200
Produtos de produção terceirizada			
- Artigos de confecção:			
1. Biquínis	60	120	180
2. Tops	36	60	120
3. Sunga Feminina	36	60	120
4. Saias	36	60	120
5. Bermudas	48	96	144
6. Shorts	48	96	144
7. Camisetas	60	108	156
8. Vestidos	36	60	156
9. Calças	48	120	180
10. Moletom	24	72	168
11. Jaqueta	24	72	168

- Acessórios:			
12. Bonés	60	96	216
13. Bonés de surfe	36	90	168
14. Pochete	36	60	120
15. Mochila	18	48	102
16. Carteira	42	72	144
17. Parafina	240	480	600
18. Raspador	180	300	420
19. Anti-derrapante	60	180	240
20. Leash	36	60	96
21. Capas de prancha	36	60	96
22. Fita Rack	36	60	180
23. Biqueira	24	60	96
24. Quilhas	12	30	48

Fonte: Dados primários

O próximo quadro mostra o custo dos produtos vendidos anual, ou seja, o valor total pago à facção que fornecerá os produtos fabricados, de acordo com a quantidade estimada de venda. Lembrando que esta é uma empresa terceirizada que fornecerá o produto pronto, etiquetado e embalado, pronto para chegar à loja e só produz o que vende, o preço é por unidade.

Quadro 11: Custo dos produtos vendidos anual

Produtos de produção própria	Cenário Pessimista	Cenário moderado	Cenário Otimista
1. Pranchas de surfe	R\$ 21.384,00	R\$ 53.460,00	R\$ 106.920,00
2. Pré-shapes	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Produtos de produção terceirizada			
- Artigos de confecção:			

1. Biquínis	R\$ 8.640,00	R\$ 17.280,00	R\$ 25.920,00
2. Tops	R\$ 6.480,00	R\$ 10.800,00	R\$ 21.600,00
3. Sunga Feminina	R\$ 5.184,00	R\$ 8.640,00	R\$ 17.280,00
4. Saias	R\$ 7.776,00	R\$ 12.960,00	R\$ 25.920,00
5. Bermudas	R\$ 11.520,00	R\$ 23.040,00	R\$ 34.560,00
6. Shorts	R\$ 10.368,00	R\$ 20.736,00	R\$ 31.104,00
7. Camisetas	R\$ 10.080,00	R\$ 18.144,00	R\$ 26.208,00
8. Vestidos	R\$ 11.664,00	R\$ 19.440,00	R\$ 50.544,00
9. Calças	R\$ 21.600,00	R\$ 54.000,00	R\$ 81.000,00
10. Moletom	R\$ 4.896,00	R\$ 14.688,00	R\$ 34.272,00
11. Jaqueta	R\$ 7.200,00	R\$ 21.600,00	R\$ 50.400,00
- Acessórios:			
12. Bonés	R\$ 6.120,00	R\$ 9.792,00	R\$ 22.032,00
13. Bonés de surfe	R\$ 4.104,00	R\$ 10.260,00	R\$ 19.152,00
14. Pochete	R\$ 4.752,00	R\$ 7.920,00	R\$ 15.840,00
15. Mochila	R\$ 5.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 30.600,00
16. Carteira	R\$ 4.536,00	R\$ 7.776,00	R\$ 15.552,00
17. Parafina	R\$ 5.760,00	R\$ 11.520,00	R\$ 14.400,00
18. Raspador	R\$ 1.080,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.520,00
19. Anti-derrapante	R\$ 9.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 36.000,00
20. Leash	R\$ 5.184,00	R\$ 8.640,00	R\$ 13.824,00
21. Capas de prancha	R\$ 6.480,00	R\$ 10.800,00	R\$ 17.280,00
22. Fita Racks	R\$ 4.752,00	R\$ 7.920,00	R\$ 23.760,00
23. Biqueira	R\$ 1.440,00	R\$ 3.600,00	R\$ 5.760,00
24. Quilhas	R\$ 5.760,00	R\$ 14.400,00	R\$ 23.040,00
Total Custos	R\$ 191.160,00	R\$ 410.616,00	R\$ 745.488,00

Fonte: Dados primários

7.3.3 Composição das receitas operacionais

A receita operacional foi projetada com base na experiência com vendas dos empreendedores, na aceitação das mercadorias pelo mercado consumidor, pelo poder aquisitivo e universo dos consumidores.

Segue abaixo o quadro das vendas projetadas, o valor total das vendas anuais de cada produto.

Quadro 12: Receita anual por produtos

Produtos de produção própria	Cenário Pessimista	Cenário moderado	Cenário Otimista
1. Pranchas de surfe	R\$ 84.000,00	R\$ 210.000,00	R\$ 420.000,00
2. Pré-shapes	R\$ 12.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 48.000,00
Produtos de produção terceirizada			
- Artigos de confecção:			
1. Biquínis	R\$ 19.872,00	R\$ 39.744,00	R\$ 59.616,00
2. Tops	R\$ 14.904,00	R\$ 24.840,00	R\$ 49.680,00
3. Sunga Feminina	R\$ 11.923,20	R\$ 19.872,00	R\$ 39.744,00
4. Saias	R\$ 17.884,80	R\$ 29.808,00	R\$ 59.616,00
5. Bermudas	R\$ 45.043,20	R\$ 90.086,40	R\$ 135.129,60
6. Shorts	R\$ 23.846,40	R\$ 47.692,80	R\$ 71.539,20
7. Camisetas	R\$ 23.184,00	R\$ 41.731,20	R\$ 60.278,40
8. Vestidos	R\$ 26.827,20	R\$ 44.712,00	R\$ 116.251,20
9. Calças	R\$ 49.680,00	R\$ 124.200,00	R\$ 186.300,00
10. Moletom	R\$ 17.020,80	R\$ 51.062,40	R\$ 119.145,60
11. Jaqueta	R\$ 16.560,00	R\$ 49.680,00	R\$ 115.920,00
- Acessórios:			

12. Bonés	R\$ 12.240,00	R\$ 19.584,00	R\$ 44.064,00
13. Bonés de surfe	R\$ 8.208,00	R\$ 20.520,00	R\$ 38.304,00
14. Pochete	R\$ 9.504,00	R\$ 15.840,00	R\$ 31.680,00
15. Mochila	R\$ 10.800,00	R\$ 28.800,00	R\$ 61.200,00
16. Carteira	R\$ 9.072,00	R\$ 15.552,00	R\$ 31.104,00
17. Parafina	R\$ 11.520,00	R\$ 23.040,00	R\$ 28.800,00
18. Raspador	R\$ 2.160,00	R\$ 3.600,00	R\$ 5.040,00
19. Anti-derrapante	R\$ 18.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 72.000,00
20. Leash	R\$ 8.812,80	R\$ 14.688,00	R\$ 23.500,80
21. Capas de prancha	R\$ 12.960,00	R\$ 21.600,00	R\$ 34.560,00
22. Fita Racks	R\$ 9.504,00	R\$ 15.840,00	R\$ 47.520,00
23. Biqueira	R\$ 2.880,00	R\$ 7.200,00	R\$ 11.520,00
24. Quilhas	R\$ 11.520,00	R\$ 28.800,00	R\$ 46.080,00
Total Receita	R\$ 393.926,40	R\$ 832.492,80	R\$ 1.488.592,80

Fonte: Dados primários

Quadro 13: DRE anual

Demonstração do Resultado do Exercício Anual			
Descriminação	Cenário Pessimista	Cenário Moderado	Cenário Otimista
1. Receita Bruta Vendas	R\$ 393.926,40	R\$ 832.492,80	R\$ 1.488.592,80
2. (-) Dedução Impostos	R\$ 61.649,48	R\$ 130.285,12	R\$ 232.964,77
3. (-) Comissões	R\$ 19.696,32	R\$ 41.624,64	R\$ 74.429,64
2. Receita Líquida Vendas	R\$ 312.580,60	R\$ 660.583,04	R\$ 1.181.198,39
3. (-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 191.160,00	R\$ 410.616,00	R\$ 745.488,00

4. LUCRO BRUTO	R\$ 121.420,60	R\$ 249.967,04	R\$ 435.710,39
5. Despesas Operacionais			
5.1 Pró-labore	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
5.2 Contabilidade	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
5.3 Depreciação	R\$ 13.860,00	R\$ 13.860,00	R\$ 13.860,00
5.4 Manutenção	R\$ 3.540,00	R\$ 3.540,00	R\$ 3.540,00
5.5 Folha de pagamento	R\$ 43.200,00	R\$ 43.200,00	R\$ 43.200,00
5.6 Encargos Sociais	R\$ 29.376,00	R\$ 29.376,00	R\$ 29.376,00
5.7 Internet	R\$ 960,00	R\$ 960,00	R\$ 960,00
5.8 Domínio Internet	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00
5.9 Custos Variáveis			
5.9.1 Telefone	R\$ 4.560,00	R\$ 4.800,00	R\$ 5.400,00
5.9.2 Água	R\$ 1.440,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.400,00
5.9.3 Transporte	R\$ 4.800,00	R\$ 6.000,00	R\$ 7.200,00
6. (-) Total Despesas Operacionais	R\$ 142.896,00	R\$ 144.696,00	R\$ 147.096,00
7. LUCRO OP. LÍQUIDO	(R\$ 21.475,40)	R\$ 105.271,04	R\$ 288.614,39
8. (-) Imposto de Renda	-	R\$ 15.790,65	R\$ 43.292,15
9. LUCRO LÍQUIDO	(R\$ 21.475,40)	R\$ 89.480,39	R\$ 245.322,24

Fonte: Dados Primários

Diante dos três cenários, observa-se que o cenário de vendas pessimista é o único a apresentar prejuízo no exercício anual, o que força a empresa a dedicar-se no esforço de venda para que haja lucro e possibilidade de investimento e ampliação do negócio.

7.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio mostra o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Corresponde ao nível de produção em que a empresa cobre todos os seus custos, ou seja, em que as receitas operacionais são iguais as despesas operacionais, no ponto em que o lucro operacional fica igual a zero.

A fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio é a seguinte:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{Custo Fixo} / \text{Margem de contribuição}$$

Para encontrar o ponto de equilíbrio, primeiramente deve-se conhecer a Margem de Contribuição através da seguinte fórmula:

$$\text{MC} = \text{Receita Líquida de Vendas} - \text{Custos Variáveis}$$

Cenário Pessimista

$$\text{MC} = 312.580,60 - 201.960$$

$$\text{MC} = \text{R\$ } 110.620,60$$

Cenário Moderado

$$\text{MC} = 660.583,04 - 423.216$$

$$\text{MC} = \text{R\$ } 237.367,04$$

Cenário Otimista

$$\text{MC} = 1.181.198,39 - 760.488$$

$$\text{MC} = \text{R\$ } 420.710,30$$

Após encontrar a Margem de contribuição, o ponto de equilíbrio já pode ser calculado:

Cenário Pessimista

PE = 132.096 / 110.620,60

PE = 119,41 %

Cenário Moderado

PE = 132.620,60 / 237.367,04

PE = 55,87%

Cenário Otimista

PE = 132.620,06 / 420.710,30

PE = 31,52 %

Para o cenário pessimista, a produção teria que ser acima de 100% para se chegar ao ponto de equilíbrio, como já mostrou a DRE, neste cenário a empresa estaria no prejuízo.

No cenário moderado, a produção ou vendas em 55,87% já alcança os custos que serão pagos, neste ponto o lucro é igual a zero, mas também não há prejuízo. A mesma coisa para o cenário otimista, em que o ponto fica em 31,52 %.

7.5 Remuneração do capital**7.5.1 Prazo *payback***

O prazo de *payback* corresponde ao intervalo necessário para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, recuperado e superado pelas entradas líquidas acumuladas.

Quadro 14: Investimentos Iniciais total

Descrição	Valor
Imóvel	R\$ 100.000,00
Bens duráveis	R\$ 138.200,00
Máquinas, móveis e equipamentos	R\$ 19.897,00
Custos de abertura de firma	R\$ 1.327,61
Custos Iniciais com marketing	R\$ 7.750,00
Total	R\$ 267.174,61

A fórmula para o cálculo do *payback* é a seguinte:

$$\text{Payback} = \text{Investimento Inicial} / \text{Lucro Líquido mensal}$$

O prazo de *payback* será calculado apenas nos cenários moderado e otimista, já que para o cenário pessimista não há lucro.

Cenário moderado:

$$\text{Payback: } 267.174,61 / 7.456,69 = 35 \text{ meses}$$

Cenário otimista

$$\text{Payback: } 267.174,61 / 20.433,62 = 13 \text{ meses}$$

A abertura do empreendimento mostrou-se viável, pois mesmo com o alto investimento inicial o prazo máximo de recuperação do investimento é por volta de 3 anos, no cenário moderado e no cenário otimista é pouco mais de 1 ano.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado do surfe no mundo está crescendo rapidamente e é responsável por grandes volumes de negócios envolvendo diversos segmentos econômicos, trazendo geração de empregos direto e indiretos, lucro à empresários, atletas, movimentando a economia de cidades e estados pelo mundo.

O Brasil tornou-se um dos mercados mais promissores da moda *surfwear*, com grande vocação para o negócio, seja pelo seu extenso litoral, clima tropical, juventude da população ou beleza feminina. Essa indústria no Brasil movimenta cerca de R\$ 2,5 bilhões por ano, e é o segundo país que mais consome artigos do surfe e o primeiro que mais consome biquínis. Em número de praticantes, o surfe é o segundo esporte mais praticado pelos brasileiros, perdendo apenas para o futebol.

De acordo com Pesquisa Data Surf, 86% dos consumidores são do sexo masculino, o que reforça a idéia que o nicho para o mercado feminino ainda é pouco especializado. Observa-se que há mais produtos direcionados ao sexo masculino e por isso a escolha de criar produtos especializados para mulheres, de forma a apoiar a evolução do surfe feminino, que vem crescendo muito e ainda é pouco explorado, criando, portanto, grande expectativa de sucesso do empreendimento.

Santa Catarina é referência nacional do esporte e da moda *surfwear*. Sedia algumas das etapas de eventos mais importantes do país e do mundo, é considerada a capital do surfe brasileiro. É também um estado que possui um excelente pólo industrial, oferta de matéria-prima e mão-de-obra capacitada, viabilizando o empreendimento.

O tempo previsto para infiltrar-se no mercado é estimado de médio à longo prazo, porque a consolidação de uma marca de surfe exige uma eficiente estratégia publicitária que envolva o cliente com o real espírito do surf e seu estilo de vida.

Os produtos criados serão de acordo com a preferência dos clientes e buscará atender suas necessidades, utilizando a estratégia de voltar o "produto" ao "cliente", e não o contrário.

9 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEEEMER, C. Britt; SHOOK, Robert L. **Marketing estratégico** : tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes. São Paulo: Futura, 1998.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa**: - São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração financeira**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806p

CUNHA, R. V. **Surfe dá trabalho**: para ganhar dinheiro com o surfe, não é preciso saber ficar em pé numa prancha. Revista Você S.A. Julho, 2002. Disponível em: <http://vocesa.abril.uol.com.br/edi49/1101_1.shl> Acesso em 12 de dezembro de 2006.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. 312 p.

DORNELAS, José. Disponível em <www.josedornelas.com.br> Acesso em 20 de dezembro de 2006.

FLINK, S. J., GRUNEWALD, D. **Administração financeira**. São Paulo: editora da USP., 1970

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003. 287p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução por Jean Jacques Salim, João Carlos Douat. São Paulo: Harbra, 1997. Tradução de: Principles of Managerial Finance.

GORAYEB, Marco Antônio. **O surfista como ator no processo de construção da sustentabilidade**: uma proposta participativa. Florianópolis, 2003.

GRIJÓ, P. E. A. **Alternativas de recuperação dos resíduos sólidos gerados na produção de pranchas de surfe**. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestre em Engenharia Ambiental) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental, Universidade Federal de Santa Catarina.

GUIA FLORIPA. **História do surfe**. Disponível em: <<http://www.guiafloripa.com.br/esportes/surf2.php3>> Acesso em: 12 de dezembro de 2006.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984. 260p

IAPMEI. Disponível em <www.iapmei.pt>. Acesso em 06 de janeiro de 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI** – Como Conquistar e Dominar Mercados, 12ª ed., Ed., São Paulo, Futura, 2002.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MATIAS, Alberto B., LOPES, Fábio Jr.. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

MARTINS, J. B. **Marolas antropológicas**: identidades em mudança na praia do Santinho. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Antropologia). Universidade Federal de Santa Catarina.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, L. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PLANO DE NEGÓCIOS. Disponível em <www.planodenegocios.com.br> . Acesso em 07 de janeiro de 2007.

PEREZ JUNIOR, Jose Hernandez.; OLIVEIRA, Luis Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : técnicas para análise de industrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p

PRADO, Jorge Lauro. **Guia de Custos**. e- BOOK – 2001

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração**: guia para estagios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETI, J. P. **Introdução à Economia**. 15ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991

SALIM, Cesar Simões. **Construindo Planos de Negócios**. São Paulo: Campus, 2003.

SANVICENTE, A. Z.. **Administração Financeira**. São Paulo:Atlas, 1987.

SEBRAE. Disponível em

<www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/conhecaomercado.asp>. Acesso em 08 de janeiro de 2007.

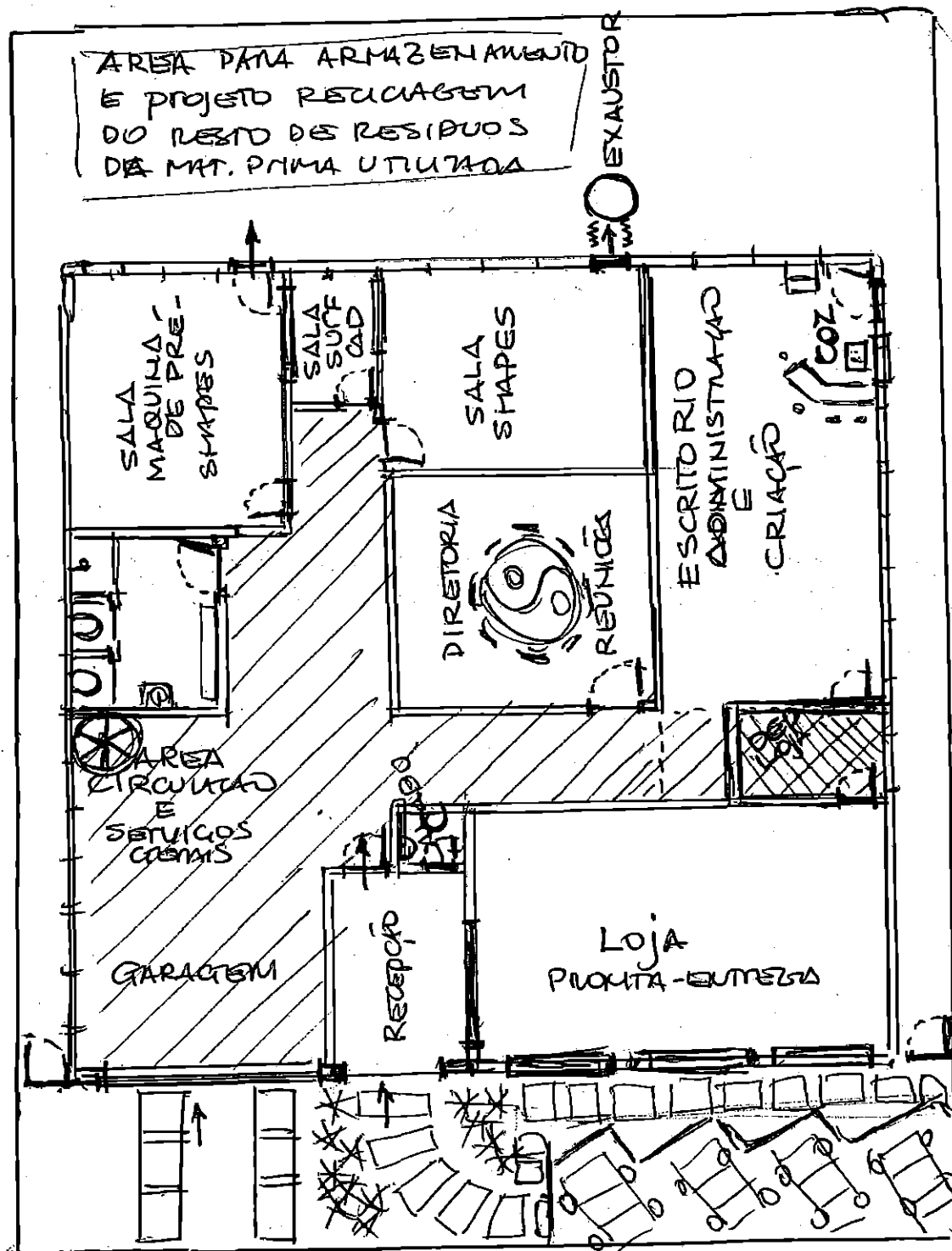
SILVA, M. B. da; SCHAPPO, V. L. **Introdução a Pesquisa em Educação**. Florianópolis: UDESC, 2002.

TEIXEIRA, S. A.,; PEREIRA, A. C. **Planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v.2. set. 2001.

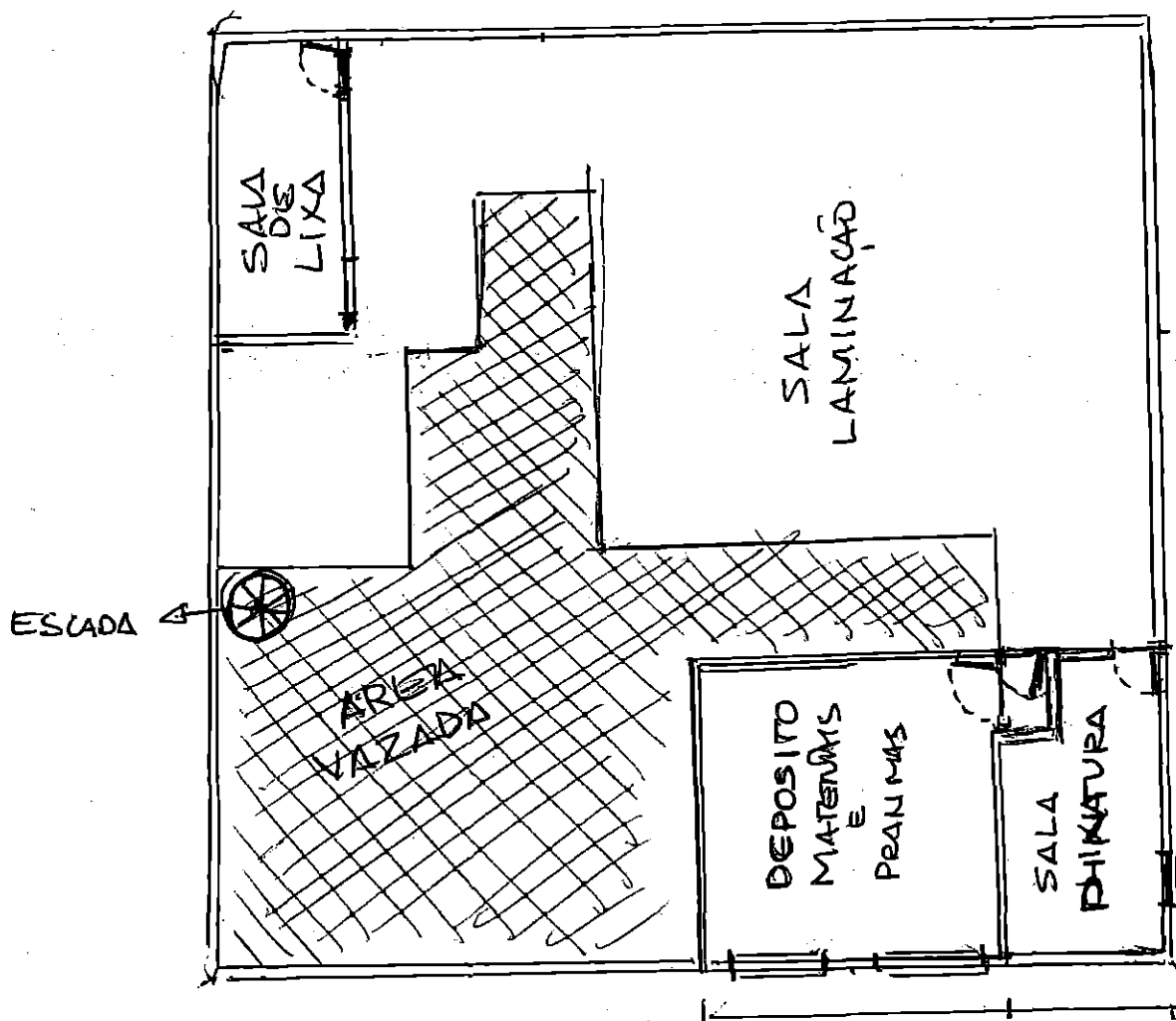
WAVES. **A comunidade virtual do surf**. Disponível em: <<http://www.waves.com.br>>. Acesso em: 14 nov. 2006.

ANEXOS

PIANTA 1



PLANTA 2



MEZANINO

1º Passo - Consulta prévia de Local para fins de Alvará de Funcionamento

É uma consulta inicial às entidades envolvidas no processo de registro de empresa para verificar se existem pendências ou restrições que impeçam a constituição da empresa no endereço pretendido. Verifica-se se a atividade pretendida é compatível com a lei de zoneamento. O interessado deve fornecer endereço e a atividade empresarial para análise da administração regional ou prefeitura municipal. Para isso, é preciso observar:

- Inscrição cadastral anterior do imóvel, constante no carnê do IPTU ou em outro documento municipal.
- Endereço oficial completo, constante no carnê do IPTU ou em outro documento municipal.
- Metragem aproximada da área a ser utilizada.
- Nome da firma ou de um dos sócios ou do requerente, quando autônomo.
- Descrição detalhada do ramo de atividade.
- Habite-se do imóvel.

Obs: No Distrito Federal não se faz necessário apresentar documento do imóvel, bastando apresentar o endereço do local pretendido.

2º Passo - Busca de nome empresarial idêntico ou semelhante

Por lei, não podem haver duas empresas com nomes idênticos no mesmo ramo de atividade dentro do Estado.

Para a consulta prévia do nome escolha até 03 (três) nomes alternativos e verifique no órgão competente (Junta Comercial ou Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas) se você poderá utilizar o nome que deseja.

É importante destacar que o registro de nome não garante o direito de uso da marca. A marca para ter amparo legal deverá ser registrada pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

3º Passo - Registro da empresa e proteção ao nome empresarial

Com o nome da empresa e o endereço aprovados, procede-se à proteção ao nome empresarial, que decorre automaticamente do arquivamento dos atos constitutivos de firma empresário (antiga firma individual) e de sociedades, ou de suas alterações, tendo validade em todo o território do Estado, sem pagamento de taxa específica.

Requerimento de empresário - antiga declaração de firma mercantil individual:

- Requerimento da junta comercial – Capa de Processo
- 04 vias requerimento de empresário
- CPF e Carteira de Identidade do titular, autenticada pelo cartório
- DARF em 02 vias

OBS.: Se for enquadrar como ME ou EPP, apresentar 03 vias da declaração de ME ou EPP, assinadas pelo titular, em capa processo separado.

4º Passo - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ (antigo CGC) e Secretaria da Receita Federal (SRF).

A inscrição, alteração de dados cadastrais e o cancelamento no CNPJ serão formalizados por meio do Documento Básico de Entrada do CNPJ, da Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ), do Quadro de Sócios ou Administradores (QSA), e da Ficha Complementar (FC), os quais poderão ser preenchidos através de software fornecido pelo site Secretaria da Receita Federal.

A Ficha Complementar não deverá ser preenchida a não ser que o Estado ou Município jurisdicionante do seu domicílio fiscal for conveniado ao CNPJ.

Não será emitido cartão CNPJ, inclusive em substituição ao antigo cartão CGC, caso haja:

- Ausência do código da CNAE-Fiscal (Classificação Nacional de Atividades Econômicas - Fiscal).
- Sócios ou responsável da pessoa jurídica com inscrição cancelada ou inexistente no CPF.
- Sócio ou responsável de pessoa jurídica vinculados à empresa inapta ou suspensa no CNPJ.
- Omissão de declaração(ões) DIPJ (Declaração de Informações da Pessoa Jurídica).

Nota: A CNAE-Fiscal de 07 dígitos codifica todas as atividades classificadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e substitui o CNAE de 05 dígitos. É de preenchimento obrigatório na FCPJ, para os eventos de inscrição. Também é obrigatória a atualização da informação da classificação, caso ainda não conste dos dados cadastrais da pessoa jurídica no CNPJ.

Documentação necessária:

O interessado deverá preencher o FCPJ e QSA (caso tenha sócios) disponível através do programa CNPJ e enviar a Receita Federal pela internet. Neste momento será gravado um recibo no disquete que contém um número de identificação no qual o interessado deverá consultar periodicamente no site da Receita Federal e aguardar que a mesma libere (via Internet) o Documento Básico de Entrada no CNPJ.

Documentos a serem entregues na Receita Federal para solicitação do CNPJ podem ser enviados por Sedex ou também pode ser entregue no prédio da Receita Federal em um envelope lacrado.

Documento Básico de Entrada no CNPJ em 1 via com firma reconhecida do responsável perante a Receita Federal.

Cópia autenticada do ato constitutivo (Contrato Social ou Requerimento de Empresário) registrado na Junta Comercial.

Cópia autenticada do Pedido de Enquadramento de ME ou EPP (só para Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte).

Após o envio por Sedex ou entrega pessoal no prédio da Receita Federal, fazer consultas periódicas no site da Receita Federal para verificar o deferimento do pedido e a emissão do Comprovante de Inscrição no CNPJ.

5º Passo - Alvará de Licença/Corpo de Bombeiros

Normalmente, as prefeituras exigem, para funcionamento da empresa, a competente inspeção e vistoria técnica, bem como o respectivo Alvará de Licença do Corpo de Bombeiros. O empresário deve entrar em contato com o Corpo de Bombeiro do seu município, informar a metragem de área construída e efetuar o pagamento da taxa no banco indicado. Depois, ele deve entregar o formulário no Corpo de Bombeiros devidamente preenchido e anexado ao comprovante de pagamento da taxa pertinente.

OBS.: É bom lembrar que esse procedimento pode variar de acordo com as exigências de cada município.

6º Passo - Alvará de licença e funcionamento

Geralmente, é retirado na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano. No entanto, podem haver variações de acordo com a legislação de cada município.

Para requerer Licença para Localização e Funcionamento, o requerente deverá dirigir-se à secretaria competente e apresentar os seguintes documentos:

- Requerimento "Licença para Localização e Funcionamento e Cadastro, Alteração e Baixa de Pessoa Física e Jurídica".
- Consulta prévia (PDU).
- Cópia do Contrato Social ou Declaração de Firma Mercantil Individual ou Estatuto e Ata de Assembléia, registrados em cartório do município ou na Junta Comercial do Estado.
- Cópia do cartão do CNPJ (Cadastro Nacional Pessoa Jurídica).
- Cópia do CPF e Carteira de Identidade do Titular ou de cada sócio.
- Certidão do Corpo de Bombeiros.
- Nada Consta de Débitos da Pessoa Jurídica.

- Nada Consta de Débitos do titular ou dos Sócios.
- Cópia da folha de rosto do carnê do IPTU do imóvel onde a Pessoa Jurídica irá se localizar e funcionar.
- Requerimento de Alvará Sanitário de atividades de interesse à saúde.
- Habite-se do imóvel ou Aceitação de Obra ou Certidão Detalhada para as obras concluídas de acordo com o projeto aprovado.

Na secretaria municipal responsável, estes documentos serão protocolados. Deferido o Alvará de Licença, o requerente será comunicado e para recebê-lo pagará uma taxa que varia de acordo com o ramo de atividade e a metragem do estabelecimento.

7º Passo - Certidão negativa de débito para com a Fazenda Pública Estadual - Agência da Receita Estadual (ARE) da Circunscrição do titular ou dos sócios.

É exigida Certidão Negativa de Débito para com a Fazenda Estadual, dentre outros casos, para a inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria de Estado da Fazenda.

O requerimento e a Certidão Negativa deverão qualificar o interessado e serão feitos de conformidade com os modelos padronizados pela legislação, cujos formulários poderão ser adquiridos em papelaria e requeridos na ARE da circunscrição onde estão estabelecidos o titular ou os sócios da empresa.

Na hipótese de existência de crédito tributário, que tenha sua exigibilidade suspensa, que seja objeto de pagamento parcelado ou que esteja em curso de cobrança executiva, para a qual tenha sido efetivada a penhora, será expedida Certidão Positiva de Débito para com a Fazenda Pública Estadual, também de conformidade com modelo padrão determinado pela legislação, a qual terá os mesmos efeitos previstos para a Certidão Negativa de Débito.

Geralmente, o prazo para fornecimento da Certidão Negativa (ou Positiva) é de 10 (dez) dias, contados da data do requerimento na repartição fazendária. Seu prazo de validade, ainda que com ressalvas, é de 90 (noventa) dias, a contar da expedição. Mas esses prazos podem variar de Estado para Estado.

8º Passo - Inscrição Estadual/Agência da Receita Estadual (circunscrição do contribuinte)

Como próximo passo para o registro da empresa industrial ou comercial, há a obrigatoriedade de se obter a inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria de Estado da Fazenda. A obrigatoriedade de inscrição estadual não aplica-se apenas às empresas industriais e comerciais, mas também aos produtores rurais e às empresas agropecuárias e prestadoras de serviços de transporte, interestadual e intermunicipal, e de comunicação.

9º Passo - Inscrição na Previdência Social/Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS)

Toda empresa deve se inscrever no INSS. A matrícula da empresa será feita:

- Simultaneamente com a inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).
- Ou perante o INSS no prazo de 30 dias contados do início de suas atividades, quando não sujeita à inscrição no CNPJ.

Independentemente do exposto acima, o INSS procederá à matrícula:

- De ofício, quando ocorrer omissão.
- De obra de construção civil, mediante comunicação obrigatória do responsável por sua execução, no prazo de 30 dias.

A unidade matriculada perante o INSS, seja por não estar obrigada à inscrição no CNPJ, seja em qualquer caso de ofício ou de obra de construção civil, receberá "Certificado de Matrícula" com número cadastral básico, de caráter permanente.

O não cumprimento da obrigatoriedade de matrícula da empresa perante o INSS, quando não obrigada à

inscrição no CNPJ, bem como, em qualquer caso, de obra de construção civil, no prazo de 30 dias, sujeita o responsável a multa de R\$ 636,17 a R\$ 63.617,35, conforme julgada a gravidade da infração.

O Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), por meio das Juntas Comerciais, bem como os Cartórios de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, prestarão ao INSS, obrigatoriamente, todas as informações referentes aos atos constitutivos e alterações posteriores, relativos a empresas e entidades neles registradas.

Para fins de fiscalização, o Município, por intermédio do órgão competente, fornecerá ao INSS relação de alvarás para construção civil e documentos de "habite-se" concedidos.

10º Passo - Solicitação de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais na Agência de Receita Estadual (circunscrição do contribuinte)

Depois que a empresa estiver formalizada deve retornar a Agência da Receita Estadual, à qual esteja subordinada, para obter a Autorização para Impressão de Documentos Fiscais - AIDF (para confecção de blocos de Notas Fiscais).

11º Passo - Inscrição no Sindicato Patronal

A Empresa deverá se inscrever no sindicato patronal da categoria em que se enquadra o seu ramo de atividade e passar a pagar a Contribuição Sindical Patronal.

Para se informar para qual sindicato sua empresa irá recolher a Contribuição Sindical, procure:

- Federação das Indústrias do seu Estado, se sua empresa for uma indústria.
- Federação do Comércio do seu Estado, se sua empresa for um comércio.

Empresas inscritas no Simples:

A Instrução Normativa 250 SRF, de 26/11/2002, no § 70 do artigo 5º, dispõe que as empresas inscritas no Simples estão dispensadas das contribuições instituídas pela União, inclusive as destinadas ao SESC, SESI, SENAC, SEBRAE, e seus congêneres, bem assim as relativas ao Salário-Educação e à Contribuição Sindical Patronal.

Relativamente à Contribuição Sindical Patronal, esse dispositivo é questionável. Isso porque a Contribuição Sindical Patronal não é de competência da União, tampouco direcionada para órgãos sob a sua subordinação.

Além disso, após o advento da Constituição Federal de 1988, ficou proibido a União intervir em questões sindicais. Diante desse fato, é conveniente que as empresas inscritas no Simples consultem a respectiva Entidade Sindical Patronal, a fim de evitarem problemas futuros.

12º Passo - Inspeções, registros e licenças junto a outros órgãos públicos

Em outros órgãos é exigido registro, conforme a atividade e dependendo das características da empresa, como Departamento de Vigilância Sanitária, Secretaria da Saúde, Secretaria de Meio Ambiente, entre outros.